

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL**



**ANÁLISIS DEL MANEJO Y GESTIÓN DE LA  
COMUNICACIÓN DE CRISIS DEL MINISTERIO DE  
COORDINACIÓN DE LA POLÍTICA. CASO: UNA  
PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS  
HECHOS COMO EL 30 S**

**TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN  
COMUNICACIÓN SOCIAL**

**SILVIA VANESSA ZURITA FUERTES**

**DIRECTOR: Mst. ROBERTO OVIDIO FREIRE ANDINO**

**Quito-Ecuador  
2013**

## **DEDICATORIA**

A mi madre quien, gracias a sus consejos, valores y principios,  
me formó como la mujer que soy y la profesional que se  
está formando en la academia.

## **AGRADECIMIENTOS**

Al finalizar esta tesis de licenciatura, con la cual concluyo un ciclo de mi vida, quiero agradecer a mis padres, que gracias a su ánimo, fuerza y apoyo pude terminar este trabajo académico que requirió esfuerzo y dedicación.

Gracias a Dios que puso las circunstancias, a las personas y las decisiones oportunas en un momento concreto que me llevaron hasta aquí.

Agradezco al amigo, compañero y mentor que me guio en mis primeros pasos para construir mi carrera profesional, gracias por creer en mí y estar siempre a mi lado.

Debo agradecer muy cortésmente a mi profesor el Mst. Roberto Freire, por aceptar la dirección de mi tesis, por su apoyo y confianza en mí trabajo, su soporte ha sido invaluable.

También agradezco a mis amigos y compañeros de trabajo, quienes con su empuje y premura me ayudaron para culminar esta meta de mi vida, que es el comienzo de muchas otras.

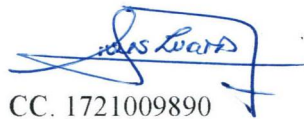
A mis amigos y amigas que me dio la vida universitaria, a pesar de los años y la distancia el cariño y apoyo permanece.

## **AUTORIZACIÓN DE AUTORÍA INTELECTUAL**

Yo, Silvia Vanessa Zurita Fuertes en calidad de autora del trabajo de investigación o tesis realizada sobre: “Análisis del manejo y gestión de la comunicación de crisis del Ministerio de Coordinación de la Política. Caso: una propuesta de plan de comunicación de crisis hechos como el 30 S”, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me correspondan, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

Quito, 15 de octubre de 2013.



CC. 1721009890

vanezuritaf@gmail.com

## **CERTIFICADO**

En mi condición de Director (Tutor), certifico que la señorita Silvia Vanessa Zurita Fuertes, ha desarrollado la tesis de grado titulada “Análisis del manejo y gestión de la comunicación de crisis del Ministerio de Coordinación de la Política. Caso: una propuesta de plan de comunicación de crisis hechos como el 30 S”, observando las disposiciones institucionales que regulan esta actividad académica, por lo que autorizo para que la mencionada señorita reproduzca el documento definitivo, presente a las autoridades de la Carrera de Comunicación Social y proceda a la exposición de su contenido bajo mi dirección.



Mst. Roberto Freire  
Director

## ÍNDICE DE COTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
AUTORIZACIÓN DE AUTORÍA INTELECTUAL	iv
HOJA DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS	v
ÍNDICE DE COTENIDOS	vi
ÍNDICE DE ANEXOS	ix
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1
JUSTIFICACIÓN	2
<b>CAPÍTULO I</b>	
COMUNICACIÓN EN MOMENTOS DE CRISIS	3
1.1. Comunicación	3
1.1.1. Comunicación organizacional	4
1.1.2. Tipos de comunicación en la organización	6
1.1.3. Comunicación Interna	7
1.1.4. Canales de Comunicación Interna	8
1.1.5. Comunicación externa	10
1.1.6. Identidad Corporativa	11
1.1.7. Reputación Empresarial o Institucional	13
1.2. Manejo de Comunicación en momentos de Crisis	14
1.2.1 El Conflicto	14
1.2.2. La crisis	16
1.3. Factores estructurales de la crisis	19
1.4. Causas para generación de crisis o evento adverso	19
1.5. Elementos clave de una crisis	20
1.6. Fases en el desarrollo de la crisis	21
1.7. Aspectos de una crisis	22
1.8. Gestión comunicacional para administrar una crisis	23
1.9. La prevención	24
1.10. Preguntas y acciones necesarias de preparación para una crisis	27
1.11. Factores de fracaso en manejo de crisis	28

1.12.	Las nuevas tecnologías de la información en manejo de crisis	29
1.12.1.	Gestión de redes sociales en situaciones de crisis	30
1.13.	Plan de comunicación para situaciones de crisis	32
1.13.1.	Comité de crisis	34
1.13.2.	El portavoz	35
1.14.	Actitudes de las reacciones estratégicas de comunicación	35
1.15.	Manual de Crisis	36
1.16.	Manejo de escenarios en gestión de crisis	37
1.16.1.	Construcción de escenarios para crisis	37
1.17.	Gestión de comunicación con medios	38
1.17.1.	Recomendaciones para entrevistas con periodistas de medios impresos	40
1.17.2.	Entrevistas en radio	41
1.17.3.	Recomendaciones para entrevistas en televisión	42
<b>CAPÍTULO II</b>		
<b>MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA POLÍTICA Y GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS</b>		44
2.1.	Antecedentes	44
2.2.	Direccionamiento Estratégico	46
2.3.	Estructura Orgánica del Ministerio de Coordinación de la Política	47
2.4.	Despacho del Ministro o Ministra Coordinador de la Política	48
2.5.	Secretaría Técnica del Ministerio de Coordinación de la Política	48
2.6.	Coordinación General con los Gobiernos Autónomos Descentralizados	49
2.7.	Coordinación General Interinstitucional	50
2.8.	Coordinación General de Actores Sociales y Políticos	50
2.9.	Coordinación de Planificación	51
2.10.	La Dirección de Comunicación Social:	51
2.11.	Dirección de Análisis Político	52
2.12.	Dirección de Asesoría Jurídica	52
2.13.	Dirección Administrativa Financiera	53
2.14.	Consejo Sectorial de la Política	53
2.15.	Secretaría Nacional de Gestión de la Política	53
<b>CAPÍTULO III</b>		
<b>MANEJO DE CRISIS EL 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2010</b>		55
3.1.	Breve reseña de los hechos	55
3.2.	Análisis del cumplimiento de un protocolo para la gestión de crisis del Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados	57

3.3. Plan de Comunicación	67
3.3.1 Justificación	67
3.3.2. Gestión de Comunicación para administrar una crisis	68
3.3.3. FODA del Plan de Crisis	68
3.3.4. Visión Comunicacional del MCP-GAD	69
3.3.5. Misión Comunicacional del MCP-GAD	69
3.3.6. Objetivos:	69
3.3.7. Miembros del Comité de Crisis	70
3.3.8. Voceros	70
3.3.9. Políticas	71
3.3.10. Estrategias y actividades	71
3.3.11. Ejecución	73
3.3.12. Presupuesto	73
<b>CAPÍTULO IV</b>	
Conclusiones y Recomendaciones	83
4.1. Conclusiones:	83
4.2. Recomendaciones:	83
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	85
 <b>ÍNDICE DE ANEXOS</b>	
Anexo 1	
Propuesta de Manuel de Crisis para el Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados.	88
Anexo 2	
Matriz Base Informativa Temática	100
Anexo 3	
Matriz de Línea Argumental	101
Anexo 4	
Matriz Discurso Político Unificado	102
Anexo 5	
Listado de Periodistas Frecuentes	103



Análisis del manejo y gestión de la comunicación de crisis del Ministerio de Coordinación de la Política. Caso: una propuesta de plan de comunicación de crisis hechos como el 30 S.

Analysis of crisis communication management by the Ministry of Policy Coordination. Case: a crisis communication plan proposal for events like 30-S.

## **RESUMEN**

Analiza el manejo y gestión de la comunicación de crisis del Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados (MCP-GAD) realizado el 30-S mediante el estudio de la comunicación organizacional para determinar los factores estructurales, causas y fases para establecer un protocolo del manejo de crisis en la institución.

Contiene una breve reseña de la estructura orgánica y direccionamiento estratégico del ministerio. Se determinan los errores y falencias comunicacionales en los que incurrieron el área de comunicación y sus autoridades, lo que contribuyó, en determinado momento, a agudizar la convulsión política el 30-S.

Utilizando publicaciones de los medios de comunicación y testimonios de varios de sus actores, se construyó una narración de los hechos del 30-S. Propone un plan de comunicación en crisis para preparar a la institución en el manejo de una emergencia. Se concluye que la falta de un plan y manual de crisis impidió que el MCP-GAD actúe de manera eficaz durante la crisis política.

**PALABRAS CLAVE:** COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL / PLAN DE COMUNICACIÓN / MANEJO DE CRISIS / 30-S / POLÍTICA /

## **ABSTRACT**

This paper analyses crisis communications management by the Ministry of Policy Coordination and Autonomous Decentralized Governments (MCP – GAD) on 30-S (September 30, 2010) through the study of organizational communication to establish structural factors, causes and phases to set up a crisis management protocol in the institution.

This thesis contains a brief review of the Ministry's organization structure and strategic direction. The errors and communicational gaps incurred by the communications department and its authorities are established; at some point these contributed to worsen the political convulsion of 30-S.

Using publications from the media and testimonies of several parties, we built a narration of the facts of 30-S. I present a crisis communication plan to prepare the institution to manage an emergency situation. The conclusion is that the lack of a plan and a crisis manual prevented the MCP-GAD to act efficiently during the political crisis.

**KEYWORDS:** ORGANIZATIONAL COMMUNICATION / COMMUNICATIONS PLAN / CRISIS MANAGEMENT / 30-S/ POLICY /

## INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos autónomos Descentralizados (MCP-GAD) es la institución responsable de coordinar los procesos políticos institucionales del Ejecutivo, concertar las políticas y acciones de las instituciones coordinadas y articular su relación con las demás funciones del Estado, las organizaciones sociales y la ciudadanía, democratizando el poder político, promoviendo la participación directa de la ciudadanía y logrando los necesarios consensos sociales para la gobernanza participativa.

Dentro del proceso de relacionamiento con la Función Legislativa, uno de los ejes de gestión es la articulación el proceso de discusión y diálogo del Ejecutivo, asambleístas e instituciones involucradas en la aprobación de las leyes. Una de las leyes aprobadas en agosto de 2010 fue la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), mediante la cual se resolvió que los miembros de la Policía Nacional pasen a depender de este cuerpo legal. Ello motivó una protesta policial el 30 de septiembre de 2010, lo que derivó en el llamado 30S ó 30-S, y que provocó cinco muertos, heridos y una crisis institucional que tardó en resolverse.

El Gobierno acusó a sus opositores de -aprovechándose del descontento de un reducido grupo de policías- intentar desestabilizar la democracia e incluso asesinar al presidente de la República, Rafael Correa.

Esta crisis política sorprendió al Ministerio de Coordinación de la Política sin un Plan de Comunicación en Crisis. Si bien la Dirección de Comunicación Social participó en la estrategia de comunicación durante y después de la crisis, la actuación en el 30 de septiembre del 2010, tuvo deficiencias, pues sus máximas autoridades, al igual que la Dirección de Comunicación Social y las otras instancias no tuvieron una estrategia de gestión de la crisis.

Las consecuencias fueron evidentes. La gestión de sus máximas autoridades más bien contribuyó a profundizar la crisis, pues no lograron definir una sola línea discursiva, definir las vocerías adecuadas, ni gestionar una buena relación con los medios de comunicación.

Ante este escenario surgió la inquietud académica y profesional como funcionaria de esta Secretaría de Estado de analizar este caso del inadecuado manejo y gestión de la comunicación de Crisis, y proponer un Plan de Comunicación en Crisis para sus autoridades y funcionarios.

## **JUSTIFICACIÓN**

La comunicación es fundamental en cualquier organización o institución pues permite un funcionamiento armónico. En un momento de crisis, la existencia de una planificación comunicacional para enfrentar esta situación es fundamental, pues traza la hoja de ruta que seguirán sus autoridades y funcionarios.

Sin embargo, ello no ocurrió en el Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados (MCP-GAD), cuando el 30 de septiembre de 2010 enfrentó uno de sus momentos más críticos cuando, una protesta policial (que para muchos tuvo afanes de reivindicación laboral), se transformó en una crisis política, que concluyó con la muerte de cinco ecuatorianos, heridos y procesados judicialmente.

Esta institución fue creada con el fin de garantizar procesos de gobernabilidad y diálogo político. Por este motivo, es necesario analizar cuál fue su actuación durante la crisis, los efectos de la crisis en la gestión institucional, así como el planteamiento de una estrategia comunicacional para el futuro.

# CAPÍTULO I

## COMUNICACIÓN EN MOMENTOS DE CRISIS

### 1.1. Comunicación

La comunicación es el acto de relación de diálogo, de intercambio de opiniones, experiencias, informaciones, etc., entre dos o más sujetos evocando, como resultado común una respuesta producto de la interacción a través del individuo. Este *“intercambio” es la propia substancia de la comunicación, la retroalimentación o feed back, como base del proceso*” (Costa, 199: 44).

La comunicación entre dos o más personas es un proceso de acciones y reacciones, por medio de mensajes y actos la comunicación se manifiesta, permitiendo alcanzar a las personas fines propuestos mediante el desarrollo de actividades sociales. Mediante la comunicación humana las personas establecen alianzas para adaptarse a su ambiente.

Comunicar es, en el sentido primero del término, transferir significados de un polo emisor a un polo receptor, los cuales cambian de roles alternativamente. Esto supone intercambiar información, mensajes, ideas y experiencias con la finalidad de “compartir”. Comunicar es, por eso mismo, “poner en común”. Ello implica poseer códigos, repertorios y *culturemas* comunes (como el lenguaje) y eso es lo que crea el concepto de “comunidad”(Costa, 199:44).

Es decir, que la comunicación permite a las personas producir, intercambiar y recibir mensajes. Existen dos tipos de comunicación: la bidireccional, que puede ser interpersonal directa, la cual se desarrolla cara a cara mediante el diálogo, y la interpersonal indirecta que se realiza por medio de técnicas y sistemas interpuestos, que se desarrolla al escribir una carta, pasar un telefax o realizar una llamada telefónica. El segundo tipo de comunicación es la unidireccional, que parte de un *“centro emisor activo a un campo receptor pasivo que puede ser más o menos numeroso y simultáneamente afectado* (Costa, 199:44)”.

Mediante la comunicación se transmiten datos de interés común. La información es el sistema de datos o ideas sobre un tema determinado que constituyen un mensaje sobre algún acontecimiento y fenómeno. *“La información es el contenido útil, el mensaje efectivo de toda comunicación, sea interpersonal, selectiva o de difusión”* (Costa, 199: 44).

La información brinda significados y sentidos a las acciones mediante la utilización de códigos en la producción del conocimiento humano, de esa forma permite a los individuos analizar y organizar los datos de su entorno de determinada manera.

La comunicación se realiza en los organismos vivos y en las organizaciones, *exclusiva y conjuntamente* por medio de *mensajes* y por medio de actos; ésta es una verdad objetiva. Por tanto, tenemos que aceptar de una vez por todas que las *actuaciones* de las empresas (la conducta corporativa, la de sus productos y servicios, la de sus empleados) son efectivamente una forma de comunicación. En pie de igualdad con los mensajes-espontáneos o prefabricados- que emite e intercambia con sus públicos(Costa, 199: 44).

Los actos o actuaciones se difunden y socializan. Al ser comunicados, transmiten información, argumentos y valores de la empresa u organización a los públicos destinatarios y transforman las opiniones personales en una opinión generalizada. Así, la comunicación permite informar con anticipación a los públicos sobre la identidad con la que se desea ser reconocido, para decir lo que es la organización o institución, antes que los otros expongan lo que no se es.

#### **1.1.1. Comunicación organizacional**

Para Scott y Etzioni en Hall (1983: 33) organización se define como unidades sociales, colectividad o agrupaciones humanas constituidas o reconstituidas para alcanzar objetivos específicos, con límites relativamente identificables, orden normativo, rangos de autoridad, sistema de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados

Esta colectividad existe en un medio y desarrolla actividades relacionadas a sus objetivos, en un entorno dinámico y acelerado obligando a las organizaciones y a los seres humanos a adaptarse y a ser flexibles al entorno. En este contexto, vemos que la comunicación en la organización entendida como ente vivo, en una comparación metafórica se podría asumir las funciones que los sentidos ejercen en el ser humano debido a que permiten saber el estado del cuerpo a nivel interno como externo.

Es necesario diferenciar a las organizaciones de las instituciones que pueden ser de varios tipos: económicas, políticas, militares, familiares o religiosas. Sin embargo, la clasificación habitual es entre privadas y públicas. Las primeras son aquellas que no pertenecen al sector gubernamental y tienen como fin producir beneficios económicos para sus propietarios. *“Existen también instituciones privadas no lucrativas que son creadas con fines sociales, educativos, humanitarios, políticos, etc.”*(Muriel & Rota, 1980:42).

Entre tanto, las instituciones públicas *“son aquellas que pertenecen a la nación y son administradas por el gobierno. Se caracterizan por el ejercicio de las actividades que el gobierno requiere realizar para la gestión del bien común”* (Muriel & Rota, 1980: 42). Estas instituciones trabajan para lograr objetivos que varían según la razón social de cada una y el objetivo que tienen en común es la gestión con miras al desarrollo del país.

Las instituciones públicas son entes que gestionan, dirigen políticas y estrategias. Además, actúan como controladores y supervisores. Estas son: las funciones del Estado, los ministerios, los gobiernos autónomos descentralizados, empresas públicas, etc. Mientras tanto, una organización es un ente que produce bienes y servicios. Es necesario realizar esta diferenciación para entender el tema de la investigación.

Cess Van Riel (2000: 30) define a la Comunicación Organizacional como: un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende

La Comunicación, al desarrollarse en la sociedad, responde a las necesidades de la misma, por este motivo se debe entender a la sociedad como una organización que avanza o retrocede, dependiendo de los niveles de comunicación que posea. La Comunicación Organizacional es de vital importancia para entender y gestionar la comunicación en el entorno actual.

Dentro de la institución o empresa los procesos de elaboración, emisión, circulación y retroalimentación de los mensajes son desarrollados por la comunicación organizacional, para aumentar la productividad y calidad en las organizaciones. También orienta conductas, establece relaciones entre sus miembros y público en general; desarrolla información relevante; evita o supera actividades organizativas complejas, facilitando el logro de las metas individuales y empresariales.

Este tipo de comunicación se plantea el objetivo de aportar al público de interés, al que dirige una serie de conocimientos internos y externos de la institución o empresa, de sus productos, servicios... cultura en general, procurando no influir en sus decisiones, pero sí aportando la máxima información sobre la misma, y siendo su *referente social o el enlace la fuente de la noticia (empresa o institución) y la sociedad, a través de los medios de comunicación, propios y externos* (Martín, 2006: 31).

La Comunicación Organizacional se origina con la tendencia de interpretar áreas de comunicación que funcionaban de manera separada, en especial los grandes campos de acción de la comunicación externa e interna, y los lenguajes y técnicas del ámbito comercial, etc. También se la conoce como un proceso planificado que permite proyectar mensajes desde la empresa o institución hacia un público determinado para informar la identidad de la misma. Mediante la comunicación las personas obtienen datos acerca de las organizaciones de las que forman parte y de los cambios que ocurren en ella.

La comunicación en las instituciones u organizaciones debe ser cálida y humana para el público al que se dirige ese momento, debe informar los servicios que brinda es responsabilidad de la Dirección de Comunicación, que también se encarga de las publicaciones, imagen corporativa o institucional, página web, relaciones con los medios de comunicación, relaciones internas y externas, entre otras responsabilidades.

Para Fernando Martín (2006: 31) la Comunicación Empresarial (Corporativa) e Institucional, implica las siguientes funciones:

- Coordinar y canalizar el *plan o estrategia de comunicación* de la empresa o institución.
- Gestionar, en coordinación con la Alta Dirección, *acciones* encaminadas a mejorar su imagen corporativa/institucional y ser referente social del sector.
- Potenciar, desarrollar y *difundir* la actividad de comunicación.
- Conseguir que la *Comunicación* sea: clara, transparente, rápida y verás.
- Mantener estrecha y *eficaz relación* con los medios de comunicación y diferentes públicos de interés.
- Verificar y controlar la *calidad e incidencia* informativa y publicitaria de todas las acciones de comunicación.

### **1.1.2. Tipos de comunicación en la organización**

La comunicación para las organizaciones e instituciones permite reunir datos para sus miembros y les brinda información para que dirijan la misma, también permite que la gente se adapte y que la organización o institución se integre a la sociedad. La comunicación en las organizaciones puede ser interna, cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia, empleados y obreros), y la comunicación externa se dirige a los públicos externos de la empresa (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). A su vez, la Comunicación externa comprende también las Relaciones Públicas, Publicidad y Marketing.



### 1.1.3. Comunicación Interna

Para Kreps en Marín (1997: 166) *“la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas.”* Esta comunicación debe ser participativa, su interés se centra en que los miembros de la organización o de la institución cumplan tareas determinadas para conseguir la estabilidad y objetivos. Se orienta a todos los miembros de la organización desde la alta Dirección, mandos intermedios, directivos, técnicos, empleados, representantes de los trabajadores, sindicatos, comités de empresa, etc.

*“Persigue contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad (Morales, 2001: 219)”*. Permite crear y mantener buenas relaciones entre sus miembros, los mantienen informados y motivados para alcanzar los objetivos comunicacionales aprovechando y optimizando los recursos de la empresa o institución para conseguir los principios básicos de la comunicación interna *“CONFIANZA Y LEALTAD (Morales, 2001: 219)”* que plantea Andreu Pinillos. Mediante canales de comunicación interna se informan a los miembros de la organización denominados público interno y por los canales de comunicación externa se informan a los clientes o públicos externos. Estos mensajes emitidos por la organización deben ser coherentes para ambos debido a que ambas comunicaciones tienen funciones diferentes pero son interdependientes. Krepsen Morales (2001: 222) plantea un modelo integrador de organización según el cual:

**Los procesos de comunicación interna** se dirigen hacia el establecimiento de una estructura y estabilidad de la organización, al conducir actividades de organización, mientras que **los canales de comunicación externa** están dirigidos hacia la innovación, al facilitar la identificación de la dirección para el desarrollo continuo de la organización.

Los procesos de comunicación interna y los canales de comunicación externa permiten a la organización tener un equilibrio entre la estabilidad y la innovación de sus actividades, es decir, la comunicación interna y la comunicación externa se complementan. La comunicación interna es fundamental para diseñar reglas, tareas y responsabilidades, dirigir y coordinar. Estas actividades, funciones y objetivos deben constar en una planificación estratégica y deben ser gestionadas para su cumplimiento.

Una adecuada organización y gestión de la comunicación interna permitirá a la institución afrontar situaciones de crisis de manera exitosa, ya que su fortalecida cultura organizacional le permitirá mantener incluso su reputación institucional.

#### **1.1.4. Canales de Comunicación Interna**

##### **1.1.4.1. Comunicación formal**

*“La comunicación formal viene perfectamente definida, incluso dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama, que nos da una visión clara de los canales de traslado de información planeados para la organización” (Marín, 1977: 168).* Las organizaciones están conformadas por personas que ocupan posiciones sociales ocasionales, que tienen procedimientos que movilizan y coordinan los esfuerzos de los equipos para lograr los objetivos conjuntos, mediante una estructura administrativa que coordina y activa a la organización o institución.

La división de trabajo, poder y de responsabilidades caracteriza a las organizaciones formales, por esto se debe tomar en cuenta dos aspectos fundamentales en comunicación:

- a) el que se deriva de la organización del trabajo, que da lugar a una diferenciación de funciones denominada organización funcional; b) las diferentes esferas de autoridad y poder, repartidas de arriba abajo en toda la empresa, que hacen necesaria una organización jerárquica, llamada también de subordinación (Marín, 1997:169-170).

La organización funcional también denominada horizontal analiza, por separado, las funciones que se realizan dentro de la organización o institución para conseguir un funcionamiento global óptimo, mientras que la organización jerárquica, escalar, de subordinación o también llamadas en línea hace referencia a las posiciones de orden jerárquico o de prioridad en las actividades de responsabilidad, mando y comunicación. Estos dos tipos de comunicaciones se representan de forma gráfica en las líneas horizontales y verticales del organigrama y derivan en tres tipos de comunicación interna: la comunicación horizontal, la comunicación descendente y la comunicación ascendente.

*La comunicación horizontal es la que se da entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización. Cómo es lógico esta situación puede darse a distintos niveles, aunque la más estudiada es la que se da en las relaciones entre pares a niveles directivos, por la mayor repercusión para toda la empresa y porque hasta ciertas posiciones jerárquicas, una buena parte del trabajo consiste casi exclusivamente en comunicarse (Marín, 1997: 176).*

Los flujos de comunicación horizontal se desarrollan de manera habitual en una organización debido a que los individuos se comunican de una manera más abierta con sus iguales, que con los niveles directivos, para que estos mensajes horizontales sean eficientes deben existir relaciones interpersonales ágiles y cooperativas entre los miembros de la organización para que se puedan comunicar con eficacia.

La comunicación descendente *“Surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores. Es una herramienta de gestión muy importante para dirigir correctamente el desarrollo de las tareas que se realizan en la organización (Morales, 2001: 221)”*. Transmite mensajes (instrucciones y órdenes) veraces, sensatos y claros que dirigen las actividades de todos los públicos de la organización para cumplir sus objetivos. Para comunicar utiliza medios como: publicaciones periódicas, noticias, hojas informativas para mandos, guía práctica de la institución, campañas publicitarias en el interior de la organización, entre otros.

El flujo de comunicación hacia arriba o comunicación ascendente se desarrolla desde los niveles bajos de la organización o institución, es decir que surge desde los colaboradores hasta la alta dirección. Los medios utilizados para una comunicación ascendente son: reuniones periódicas, entrevistas personalizadas, jornadas de despachos abiertos, teléfonos de servicios, intranet, encuestas, sistemas de sugerencias, entre otras. La Dirección debe asegurarse que la información que recibe es fidedigna debido a que los empleados suelen maquillar los mensajes para sus superiores.

Las funciones que realiza esta comunicación son las siguientes:

- Comprobar si la comunicación descendente se ha producido y trasladado de forma eficaz y fidedigna.
- Recoger *input* procedentes de todos los rincones de la organización, que son muy importantes y que se deben tomar en cuenta en el momento de las políticas estratégicas de la compañía. (Morales, 2001: 221).

#### **.1.1. 4.2. Comunicación informal**

Los canales de comunicación informal no están planificados. Surgen de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización y representa una parte importante de toda la comunicación que se genera en grandes organizaciones. Es toda la información que se crea y emite de forma no oficial. Es toda información que se crea y emite de forma no oficial. Siempre que un miembro de la organización necesita comunicarse

con otro y no dispone de un canal formal para poderlo realizar, aparece esta comunicación (Morales, 2001: 226).

Los mensajes no se desarrollan en canales establecidos mediante la jerarquía sino en posiciones informales que se producen de manera espontánea dentro de la organización como: grupos de amigos, miembros de clubes, relaciones familiares, etc. y les proporcionan información sobre lo que hace o los cambios que desarrolla la organización. Cuando los canales de comunicación formales no proporcionan información a los miembros de la organización la principal fuente de información es el rumor, que se desarrolla en climas de incertidumbre y se los puede entender como *“la información vaga y confusa, procedente de fuentes no claramente identificadas, que corre a través de los canales informales, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a la organización (Marín, 1997:186)”*.

#### **1.1.5. Comunicación externa**

Para Creps en Marín (1997: 186) en el estudio de la comunicación externa podemos ver a la organización como receptora o emisora de información con su entorno relevante. Esto da lugar a la consideración de dos actividades interrelacionadas que constituyen la comunicación externa: 1. El envío de información a los representantes del entorno; 2. La búsqueda de la información.

La organización no se encuentra aislada, sino que se ubica en un campo interorganizacional, en el cual debe coordinar sus actividades con otras organizaciones o instituciones con las que comparte intereses y se denomina entorno relevante *“aparece para especificar los aspectos más influyentes en la propia organización (Marín, 1997: 186)”*. Estos entornos relevantes son espacios de información relevante sobre las actividades realizadas a los siguientes actores: el departamento de comunicación, los clientes, la comunidad local, el gobierno central, el gobierno local, las instituciones educativas, los proveedores de bienes y servicios, los grupos financieros, los medios de comunicación social y organizaciones de su entorno.

En el campo de la comunicación externa se ubica a las Relaciones Públicas, que no se encarga sólo en diseñar y enviar mensajes de la organización o institución a su entorno, la publicidad general, las relaciones con los accionistas, relaciones laborales, asuntos de la comunidad, relaciones con el gobierno, publicidad corporativa, imagen corporativa, recoger información relevante para los miembros de la organización, etc.

Las funciones principales son: crear y mantener la identidad y el prestigio mediante la información al público; ayudar a asegurar la supervivencia de la organización identificando amenazas potenciales y planteando estrategias para resistir esas amenazas-especialmente en el mercado-y lograr la cooperación de otros agentes externos; y aumentar la efectividad de la organización para mejorar su productividad a través de la ampliación de sus mercados (Marín, 1997: 210).

La comunicación a cargo de crear y proyectar una imagen empresarial, es la Comunicación Corporativa, *“la cual es conocida como el proceso planificado y organizado de proyectar un conjunto de mensajes desde una institución hacia un público determinado (Público/target), a fin de dar a conocer su identidad y lograr establecer una empatía entre ambos (Bartoli, 1992: 124)”*. La comunicación corporativa se relaciona con los planteamientos globales de la organización, es decir con que realmente es la organización, denominada identidad de una organización o institución.

Para Costa, en Martín (2006: 31) la identidad corporativa o institucional es el *“sistema de signos, formas, colores...en sí un concepto que transporta ideas, impresiones psicológicas y una alta capacidad de memorización, acerca de la personalidad de una empresa o institución”*. La identidad es la forma en la que es percibida por sus públicos externos e internos, es decir es la construcción del prestigio de una empresa, producto, marca, negocio e incluso el de una persona.

El lobbying también es una forma de comunicación externa y esta *“consiste en la promoción de buenas relaciones de personas de la organización, con instituciones representativas (normalmente legislativas) del gobierno” (Martín, 2006: 31)*. Este tipo de comunicación se debe realizar con diputados, altos funcionarios de la administración, políticos o sindicatos basados en el profesionalismo para recoger información relevante, proporcionar conocimientos técnicos útiles, recopilar información, preparar informes, cuidar las relaciones con personas influyentes en el Ejecutivo, en el Legislativo y en los medios de comunicación, entre otras.

#### **1.1.6. Identidad Corporativa**

Costa, en su texto “Comunicación en el siglo XXI”, explica que la visión empresarial ya no está sustentada en el paradigma de economía, producción y administración, si no que a este se le debe incluir la identidad, cultura, comunicación e imagen, como nuevos ejes de la acción empresarial, ya que estos cuatro aspectos componen el sistema nervioso central de los procesos de la dinámica integral de una organización.

Los nuevos vectores que plantea Costa están interrelacionados, son interactivos, suponen una infinidad de conceptos inéditos y de nuevos instrumentos:

Lo que transportan claramente son valores. Más este nuevo paradigma no anula ni sustituye el modelo anterior de la economía de producción, sino que se superpone a él y lo desplaza al plano instrumental de base de la empresa. Porque el paradigma del siglo XIX no tenía ningún valor estratégico ni era diferenciador. Ahora, el ser de la empresa, el cómo actuar y el cómo comunicar lo que es y hace, es infinitamente más importante que lo que hace y, por supuesto, el cómo lo hace (Costa, 2000).

Estos vectores, del nuevo paradigma son:

**1. La identidad:** (*"quién soy", incluso antes que "qué hago"*). Es el ADN de la empresa y la matriz de su exclusividad diferencial, porque la extiende a todas sus producciones, actuaciones y manifestaciones.

**2. La cultura:** (*"cómo lo hago" es más importante que "lo que hago"*). La Cultura Corporativa es la energía actitudinal del colectivo humano interno en su totalidad, y la gestión del conocimiento para la estrategia en la toma de decisiones que orientan la acción, la producción de la calidad, la generación de valor y el estilo de la empresa.

**3. La comunicación:** (*"cómo comunico todo lo anterior"*). La comunicación es el sistema nervioso central de la organización, el flujo que atraviesa toda su dinámica y sus procesos. Interconecta la empresa, sus productos, servicios y actuaciones con su entorno social y material.

**4. La imagen:** (*"cómo me ven" es más decisivo que "cómo soy realmente"*). Es el procesamiento de todo lo anterior en la mente de los individuos y en el imaginario social, esto determina las conductas, opiniones y decisiones de los clientes y la colectividad.

*"Por medio de la comunicación se logra crear y mantener la cultura de la organización. Igualmente la comunicación es el modo fundamental de transmitir la cultura y conseguir la socialización de los miembros"* (Marín, 1997: 166). Mediante la comunicación se puede expresar las creencias, los valores, las normas, el clima organizacional, una forma de interacción y procedimientos que forman la cultura organizacional.

Estratégicamente y operativamente, la imagen ilumina el estilo y la conducta de la empresa; el sentido de las decisiones que toma y realiza; su modo propio de concebir productos y/o servicios y de innovar; su personalidad exclusiva y su manera distintiva de comunicar, de

conectarse con los públicos y de relacionarse con ellos. La imagen posee unas condiciones excepcionales que atraviesan toda la dinámica de la empresa hasta el largo plazo (Guisasola, 2003).

La imagen corporativa es visible que al construirse muestra un modo de hacer que fue planificado, organizado, pensado y que pretende proyectarse. La institución debe exponer sus atributos, debe descubrir sus errores y potenciar sus aciertos. Se debe recordar que la imagen de la organización debe estar relacionada con la identidad de ésta *“la mejor Imagen Corporativa que una empresa puede alcanzar, para beneficio propio, es la que se encuentre más acorde con la propia identidad”* (Van Riel, 1997: 30).

### **1.1.7. Reputación Empresarial o Institucional**

La reputación empresarial o institucional es la percepción que tiene un ciudadano de una figura pública o institución y está construida en función de su exposición pública. Para Justo Villafañe (2003: 167) *“es la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando esta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus públicos prioritarios”*.

Ser reconocido de manera estable durante el tiempo, es una fortaleza al presentarse un momento de crisis, en la medida que se proteja la reputación la institución se protege o aleja de situaciones de crisis.

El concepto ha sido estudiado desde la economía, la teoría de las organizaciones y la comunicación. Los economistas analizan la Reputación desde la relación con la calidad del producto y el precio. Desde la organización de las empresas, examinan la Reputación igualándola a la supervivencia de la empresa. Los investigadores en comunicación establecemos la Reputación como el resultado de la Identidad de Marca y por tanto de la creación de la *“marca-empresa”*, asociándola a la credibilidad de la firma (Carrillo, 2004: 77).

La reputación es el resultado de las acciones de la institución, firma o personaje público, es el reflejo su la trayectoria laboral, mediante este se comunica con sus públicos. También refleja su credibilidad sustentada en la coherencia entre lo que dice y lo que hace; entre el mensaje y la acción.

Generar y mantener una reputación es una estrategia fundamental de las instituciones u organizaciones para prevenir situaciones de crisis mediante el desarrollo y sostenimiento de la

identidad institucional (lo que la empresa o institución es) y la cultura institucional (elemento que asigna valores) que permite transmitir la reputación adentro hacia afuera de la organización.

## **1.2. Manejo de Comunicación en momentos de Crisis**

### **1.2.1 El Conflicto**

El conflicto es resultado de las interacciones humanas, es decir es un producto social resultado de un proceso interactivo determinado que se desarrolla en un contexto determinado. Los conflictos son un proceso caracterizado por un origen, una dinámica, un desarrollo y un resultado. Independientemente si se genera en una empresa o institución, inciden en las personas y pueden afectar en forma negativa su bienestar afectando la labor que realizan en las organizaciones limitando su capacidad, motivación y eficacia.

Para Luciano Elizalde (2004: 20), los conflictos son:

[...] relaciones más o menos hostiles en las que las partes procuran hacer que la otra pierda algo que se pretende como recompensa. Este pago o recompensa puede ser más o menospreciado pero si llega a ser un pago vital, es decir, un pago o un derecho que implica el cambio relativo de posición existencial (personal o profesional) de una persona, corporación o grupo, el conflicto pasa a ser una crisis.

Un conflicto no se puede aislar, aunque sea pequeño, se expande y genera radicalización de posturas entre los implicados debido a que tiene fluidez y complejidad que se modifica desde que empieza hasta su término debido a gestos, acciones y hechos que generan cambios. Filley, en Vásquez (2008) describe nueve condiciones que generan la aparición del conflicto, las que son mostradas en la siguiente tabla:

<b>CONDICIONES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1. Jurisdicciones ambiguas</b>	Cuando dos partes tienen responsabilidades relacionadas, sin que aparezcan claramente delimitados los límites entre ambas, existen grandes posibilidades de que aparezcan situaciones de conflicto.
<b>2. Conflicto de interés</b>	Esta situación está asociada a formas de evaluación y de proyectarse en relación con asuntos comunes.
<b>3. Barreras de la comunicación</b>	Las barreras en la comunicación, y en general las dificultades asociadas a ella, propician la creación de situaciones conflictivas entre las partes. El grado de conocimiento que una parte tenga de la otra tiene que ver con la aparición de conflictos.
<b>4. Dependencia</b>	Cuando una parte depende de la otra es muy probable que aparezcan situaciones de conflicto.



<b>5. Diferenciación en la organización</b>	Cuando el grado de diferenciación de una organización aumenta, se incrementarán las posibilidades de que ocurran conflictos, ya que la diversidad en los niveles de autoridad puede crear dificultades en la comunicación o disputas jurisdiccionales.
<b>6. Asociación de las partes</b>	Cuando las partes deben tomar decisiones conjuntas, la posibilidad de que surjan conflictos se incrementa.
<b>7. Necesidad de consenso</b>	Si el consenso entre las partes resulta necesario, esto contribuirá a la creación de una posible situación de conflicto.
<b>8. Regulaciones de comportamiento</b>	Si los intereses de las partes chocan con el contenido de las regulaciones existentes, es muy probable que la presencia de estos procedimientos conduzca a conflictos.
<b>9. Conflictos previos no resueltos</b>	Todo conflicto anterior no solucionado resulta ser un conflicto latente con el cual las partes enfrentan nuevas situaciones. Este hecho favorecerá la aparición de conflictos.

El conflicto se desarrolla en una dinámica donde intervienen factores psicológicos asociados a la percepción que de la situación conflictiva tengan las partes. El efecto del conflicto puede ser positivo, si se lo maneja de forma efectiva, puede ser una experiencia positiva y de aprendizaje. Pero al contrario, si se lo maneja de forma negativa, puede llegar a ser violento y transformarse en una disputa. Si se capitaliza la experiencia y el diálogo se solucionara las diferencias y evitaran futuros conflictos.

En respuesta a un conflicto se puede tomar las siguientes actitudes: superación, ventaja, evasión, acomodación, arrogancia y agresividad. De la toma de postura del conflicto al inicio y en su desarrollo dependerá el proceso en su gestión de solución o transformación. Cuando hay un reconocimiento del conflicto por las partes implicadas, será más fácil entrar en el camino de la negociación, mientras que evitarlo agrava las tensiones y el ascenso del conflicto.

La forma de acercamiento a los conflictos puede resumirse en tres conceptos fundamentales: investigación, gestión y transformación:

- **Investigación del conflicto:** Este concepto indica la necesidad de investigar para entender cómo el conflicto empieza y termina, y busca una convergencia de los intereses de los actores.
- **Gestión de conflictos.** Es un concepto que reconoce que el conflicto no puede resolverse en el sentido de librarse de él, remite a los aspectos técnicos y prácticos del esfuerzo, intentando alinear nuevamente las divergencias.
- **Reconstrucción transformativa humana de la organización y de las realidades sociales:** El conflicto puede tener patrones destructivos que pueden ser canalizados hacia una expresión constructiva. Se asume la transformación del sistema y de la estructura.
- **Transformación de conflictos:** El conflicto es un elemento necesario de la construcción (Vásquez, 2008).

### **1.2.2. 1. Resolución del conflicto**

El último momento de la dinámica del conflicto corresponde a su solución o supresión. La solución de cualquier conflicto puede ser parcial o total. La solución parcial de un conflicto consiste en eliminar o reducir la conducta conflictiva, pero se mantiene el resto de los componentes de la dinámica.

Si se utiliza una estrategia de ganar-perder, es claro que la parte perdedora vivenciará con mayor angustia e intensidad las huellas del conflicto, ya que una derrota clara podrá tornarse en sentimientos antagonistas y autodestructivos, los cuales generalmente preparan las condiciones para el surgimiento de un conflicto posterior.

Cuando la solución del conflicto se obtiene bajo una estrategia de ganar-ganar, el impacto del proceso del conflicto tiende a minimizarse, ya que ambas partes obtienen un resultado constructivo, y resulta muy probable que queden con un alto nivel de compromiso respecto al acuerdo obtenido. En conclusión, *“el conflicto puro se resuelve cuando las partes acuerdan cuál es el pago que les corresponde a cada una y hay un cierto compromiso de hacerlo”* (Elizalde, 2004: 52).

### **1.2.2.La crisis**

La palabra “crisis” viene del griego *krisis* que significa separa o decisión, en los momentos de crisis tomar una decisión es fundamental para solventarla y afectar lo menos posible la reputación de la organización o institución. La característica fundamental de una crisis es que *“puede trascender y tener interés para la opinión pública, razón por la cual los medios de comunicación recaban información sobre el asunto”* (Bell 2005:197). La administración de crisis consiste en la gestión que se realice con los medios de comunicación a favor de la empresa o institución, esta consiste en una estrategia proactiva de preparación ante una crisis.

La crisis es una experiencia que afecta el poder relativo de aquellos que se encuentran implicados. La crisis se identifica con claridad en el momento en que es una experiencia de inseguridad, actual o potencial, acerca del poder o posición de una persona, de un grupo de personas, de un área formal en una organización, de una corporación o de toda una sociedad (Elizalde, 2004: 19-20).

La crisis es una experiencia que impide tomar decisiones seguras y estables debido a que constantemente se piensa sobre sus consecuencias, que pueden ser previstas o intuitivas. También

se relacionan con la pérdida del poder que tiene o necesita y con el cambio de identidad personal o de la organización, lo que es negativo.

*El pago que se pone en juego en la crisis es el cambio de posición de poder o el cambio en el grado de autonomía que tiene un agente: de ahí su gravedad (Elizalde, 2004: 19-20).* En las relaciones de interdependencia lo que está en juego es el cambio de posición de poder, es decir la incidencia o influencia que se tiene en una actividad, en la organización o institución.

José Piñuel (1997:167) indica que la noción de “crisis” responde a un cambio repentino entre dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno y externo ante sus públicos.

La crisis rompe el equilibrio de una empresa o institución ante un acontecimiento, la reacción que tenga con sus públicos amenaza su imagen y la relación que tenga con sus interlocutores internos y externos, todo depende de la percepción social sobre los acontecimientos y la reacción de la organización ante ellos.

Para Liliana Guevara Soto (2006:144) la crisis es *“un acontecimiento extraordinario o una serie de acontecimientos, que afectan de forma adversa a la integridad del producto, a la reputación o la estabilidad financiera de la organización, o a la salud o bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general”* Ante este acontecimiento decisivo, grave e inesperado se requieren soluciones urgentes para ganar tiempo, el cual es un bien limitado en estas circunstancias.

Los efectos de la crisis pueden ser positivos si nos adelantamos y contamos lo que ocurre y serán negativos si la crisis nos sorprende: Cuando reconocemos una situación de crisis, y la afrontamos públicamente, el efecto positivo es que reducimos el impacto, y el efecto negativo es que se da a conocer una situación no deseada. Otro efecto positivo es que sinceramos la imagen de la empresa; pero negativo porque facilitamos el ataque (los intereses) de la competencia (Ramos, 2002: 78).

Durante la crisis se debe reaccionar con rapidez, serenidad, intuición e inteligencia para evitar la pérdida de reputación, poner en peligro sus valores esenciales y ganar tiempo debido a que los medios de comunicación tienen el poder para informar en tiempo real, también es fundamental contrarrestar los rumores.

Alfredo BisquertVicens (2006: 155) define a la crisis en las instituciones en tres perspectivas: “la perspectiva *fenoménica* permitirá percibir y vivir la crisis tal como se nos aparece; en la *taxonómica* se procurará tipificarla aplicando criterios de clasificación y la *secuencial* nos acercará al análisis y seguimiento del desarrollo concreto del fenómeno que nos afecta”.

Los riesgos de la reputación en la institución u organización son de tres características (Ramos, 2002:78):

- a) Posible extensión a los productos.
- b) Pérdida de confianza.
- c) Repercusión en la industria.

El comunicador debe enfocarse en restaurar y reparar la imagen de la empresa, para esto debe tener predisposición debido a que las crisis son inoportunas, implementar una actuación reactiva, no proactiva para reaccionar ante cada problema que se enfrenta y buscar su solución en un corto plazo para limitar el daño, recuperar el control y controlar a los medios de comunicación. Debido a que actúan tres factores en una crisis: “*Precipitación, incertidumbre y presión del tiempo* (Ramos, 2002: 78)”.

En momentos de crisis, no solamente los términos sino también las formas de comunicación se hallan radicalmente modificados. El estado de emergencia, la irrupción de nuevos interlocutores, el traumatismo interno causado por la crisis, etc. todos estos fenómenos se suman para deteriorar la calidad de los mensajes emitidos por la empresa: ésta no controla ya su discurso, se ve más obligada a reaccionar que a tomar la iniciativa (Piñuel, 1997: 167).

Se debe disponer de información exhaustiva y de calidad, por este motivo es necesario tener procesos estructurados que aseguren tomar decisiones basadas en información veraz, confiable y comunicada a tiempo. Para Costa en Enrique (2008: 36) “*ante situaciones de crisis, el mejor antídoto es una cultura de comunicaciones, bien asentada en la empresa, es ser previsible y proactivo*”

#### 1.2.2.1 El rumor

“*Un rumor no es noticia, es una comunicación maledicente que se pone en circulación con ánimo de perjudicar* (Ramos, 2002: 83)”, se difunde por repetición de persona a persona sin verificación, piensan equivocadamente que es una noticia, que genera desconfianza, inseguridad y en muchas ocasiones crisis en la organización. Es una declaración que se formula como cierta para afectar la reputación de la empresa o institución y dañar a las personas.

Los medios para combatir el rumor y la crisis son (Ramos, 2002: 83):

- Estableciendo un centro de comunicación contra el rumor.
- Promoviendo las buenas relaciones.
- Manteniendo informados a los empleados.
- Contrarrestando el rumor con información veraz.

Se debe conocer si el rumor es cierto o falso, en el primer caso es fundamental aclararlo y en el segundo es recomendable contestar de manera directa, rápida y enérgica con información que lo deje en ridículo. La medicina preventiva ante el rumor es una política interna de la institución abierta y transparente para consolidar una comunicación fluida.

### 1.3. Factores estructurales de la crisis

Luciano Elizalde plantea (2004: 25) “[...] *son crisis si, y sólo si, afectan posiciones vitales de alguien*”, por este motivo plantea cuatro factores estructurales del proceso de manifestación o activación de una crisis, los cuales provocan las consecuencias negativas y son el resultado de la incertidumbre y el desorden:

- a) **Poder:** *“Es la interdependencia que se tiene con otros, el grado de dependencia y de independencia emocional, económica, psicológica, política, cultural, etcétera, que se tiene con otros (Elizalde, 2004: 25)”*. La gravedad de la crisis se relaciona con la prioridad de importancia que una persona le atribuye a una relación o al recurso que esta relación le provee. El poder establece dos elementos lo relativo y el consenso, el primero se refiere a que una persona no mantiene por tiempo infinito el control que otros necesitan o desean. Y el consenso es una relación de consentimiento o coordinación.
- b) **Tiempo:** Es fundamental al tomar decisiones en el proceso de la crisis, se debe considerar adecuadamente esta variable, ya que actuar rápido o lento sin un criterio apropiado puede profundizar el desastre y la inestabilidad. Se presentan dos tipos de tiempos: el social y el relacional. El primero se refiere al tiempo de la prensa, justicia, competencia, etc. Y segundo se denomina relacional o intersubjetivo porque el tiempo del comunicador depende de las acciones y comportamientos de los demás.
- c) **Emociones:** Son mecanismos que desestabilizan la manera de comportarse en la crisis, ya que pueden profundizar la crisis e impedirán la búsqueda de un consenso o el entendimiento del problema.
- d) **Comportamientos no controlados:** *“Las emociones fuertes que envuelven el problema, la percepción de que hay poco tiempo para actuar y la importancia de lo que está en juego provocan conductas que usted no produciría en situaciones de menos presión (Elizalde, 2004: 30)”*.

### 1.4. Causas para generación de crisis o evento adverso

José Piñuel (1997: 169) plantea que los orígenes de la crisis pueden surgir de los siguientes entornos:

- a) **Objetivos:** atentados, guerras, cambios políticos, accidentes, huelga, una nueva legislatura, cambios en la dirección de la empresa, etc.
- b) **Subjetivos:** un rumor, un enfrentamiento protagonizado por una empresa de la competencia, unas declaraciones polémicas de algún miembro de la sociedad de accionistas, etc.
- c) **Técnicos:** accidentes.
- d) **Políticos:** Es un riesgo derivado de un estado de opinión. Es necesario aclarar que un riesgo técnico es identificable y se puede tomar acciones para preparar, organizar y prever las respuestas necesarias, en cambio el riesgo de opinión es casi imposible de prever, sin embargo un riesgo técnico puede convertirse en corto tiempo en uno de opinión.
- e) **Exógenos:** Causa que primero afecta a la imagen de la empresa y después al interior (clientes). Por ejemplo: una quiebra bursátil generalizada que afecte a una empresa cotizada.
- f) **Endógenos:** Causa interna que primero afecta a la cohesión interna de la empresa, pudiéndose extender al exterior (huelgas). Este es un conflicto social propio de una organización.

### 1.5. Elementos clave de una crisis

Liliana Guevara Soto (2016:146) plantea elementos claves en una crisis:

#### a) Características:

##### Sorpresa:

- Las crisis no son anticipadas.

##### Descenso paulatino de la calidad de la información:

- La empresa o institución no controla su discurso.
- Los medios se disputan la primicia.
- Rapidez.
- Los comunicadores de la empresa están sometidos a un gran estrés, y tienen que dar la apariencia de coherencia y responsabilidad.

##### Desestabilización:

- Los departamentos de comunicación, prensa y relaciones públicas deben responder a la necesidad informativa de periodistas impacientes.

##### Momentos de gran confusión:

##### Unicidad:

- Cada crisis tiene sus causas.
- En cada caso se producen efectos diferenciadores del resto.
- Por muy bien que la empresa tenga diseñado un catálogo de posibles causas y efectos de una crisis, siempre existe el elemento sorpresa.
- Unido a la sorpresa se requiere constante flexibilidad en el Plan de Comunicaciones.

##### Urgencia:

- Generada por toda la crisis y caracterizada por complejas dificultades que hay que afrontar.
- Afluencia de informaciones que hay que atajar.

- Se desata multitud de rumores.
- Existen muchos portavoces que obligan a la empresa a generar respuestas.
- Se desatan algunos problemas que estaban latentes.

**b) Públicos**

**Internos:** trabajadores, sindicato, directivos,, accionistas y familia de los trabajadores.

**Externos:** clientes, proveedores, sector financiero, gremios, asociaciones, ONGs, entidades gubernamentales y comunidad en general.

**c) Dificultades**

**Elaborando una estrategia eficaz:** La elaboración de una estrategia eficaz va unida a la política de comunicaciones de la empresa.

**Teniendo buenas relaciones con los medios de comunicación:** identificar los contactos y la empresa al estar identificada como fuente de información fiable, es un trabajo que se realiza de forma diaria y constante.

**Elaboración de la imagen corporativa:** crear y reflejar desde el interior de la empresa una imagen sólida, de responsabilidad social y honesta.

## **1.6. Fases en el desarrollo de la crisis**

Según Liliana Guevara (2006: 145) existen cuatro fases en el desarrollo de una crisis, las mismas que son: Fase preliminar, aguda, crónica y post-traumática:

**a) Fase Preliminar**

Se intuye ante determinados signos precursores como: defectos en proceso de producción, accidentes e incendios, contaminación bacteriológica en los productos, contaminación ambiental, atracador que retiene rehenes en su oficina, demanda por acoso sexual, escándalo por corrupción, huelga de trabajadores, aumento de precios, atentados, insatisfacción de los consumidores, cambios legislativos, caída del mercado, publicidad comparada, competencia desleal, problemas del sector e insatisfacciones de la comunidad vecina.

**b) Fase Aguda**

Estalla la crisis. Los medios se adueñan del acontecimiento y se presentan momentos de gran confusión. Los responsables de comunicación, en corto espacio de tiempo, reciben información sobre los hechos que han provocado la crisis, la procesan y atienden una demanda constante de información por parte de los medios de comunicación.

**c) Fase Crónica**

Sucesión de acciones y reacciones. La crisis puede generar estudios de opinión sobre lo acontecido. En esta fase se producen las investigaciones, denuncias y promesas de adopción de medidas para reducir la probabilidad que vuelvan a ocurrir. Los medios incorporan al escenario informativo opiniones de todo tipo, donde predominan los cuestionamientos a la empresa.

**d) Fase Post – Traumática**

La empresa y los públicos estudian las consecuencias. Se pone en marcha una serie de acciones para minimizar el deterioro de la imagen sufrida por la empresa. Se analizan las consecuencias y se rediseña el Plan de Comunicación.

Piñuel José (1997: 170) explica la evolución del ciclo de la crisis de la siguiente manera:

La fase preliminar (la crisis se presiente por ciertos signos precursores como un descontento de los consumidores, alertas en la cadena de producción, manifestaciones, etc.), una fase aguda (la crisis estalla, los medios se adueñan del acontecimiento, su cobertura es máxima),

una fase crónica (los acontecimientos se suceden, mientras que la interferencia producida por los diferentes actores de la crisis, y sobre todo por los media, suscita un proceso de acciones y reacciones, tales como el lanzamiento de una investigación, tentativas de una y otra parte para el saneamiento de la situación, apertura de negocios, etc. ), y una fase post-traumática (tanto la organización tocada por la crisis, como los diferentes públicos concernidos, extraen su balance de ella, tomando entonces decisiones tales como el cambio de personas en el seno del equipo directivo, reforzamiento de las normas de seguridad sobre una cadena de producción,, modificación del entorno legislativo o de reglamentos, reestructuración interna, organización de estrategias de comunicación, etc.)

Luego de analizar estas fases podemos señalar que la administración de crisis efectiva denota: atención en las áreas de riesgo en la organización, crear una institución preparada para manejar a los medios de comunicación y tener un plan anticipado. La elaboración de una estrategia eficaz va unida a la política de comunicación de la empresa o institución que debe ser conocida con anterioridad a la crisis.

### **1.7. Aspectos de una crisis**

Toda crisis tiene dos aspectos: el operativo y el comunicacional:

- El operativo se refiere al trabajo en equipo donde se desarrolla la investigación, procesamiento de datos, formación de grupos de trabajo para tratar con los familiares de las víctimas, clientes y trabajadores. Por ejemplo: restablecer el servicio eléctrico después de un corte, apuntalar una estructura dañada que amenaza con derrumbarse o acudir prestamente en auxilio de las víctimas de un accidente, entre otros.
- El comunicacional se refiere a la nominación del vocero, formación del equipo de prensa, reuniones de coordinación y toma de decisiones comunicacionales, instrumentación de estrategias y actividades de comunicación.

*“Las dos facetas, la operativa y la comunicacional, son caras de una misma moneda y están estrechamente vinculadas entre sí. El bien hacer debe ser complementado con el bien decir, pero de ninguna manera la mala conducta puede ser disimulada con un buen mensaje (Borrini, 1999: 8B)”.*

La comunicación es fundamental en las decisiones que se tome debido a que mediante ella se expresará la organización o institución fijando su posición con su actuación y su decir.

Además es importante recordar que la información es un derecho del público y de todas las partes que están en juego en el momento de la crisis. Una organización que guarda silencio o que no es honesta sobre lo que informa no sólo atenta contra sí misma, también defrauda al público. Cuando una empresa espera demasiado para informar genera sospecha y defrauda al público generando una imagen negativa.



### **1.8. Gestión comunicacional para administrar una crisis**

Según Justo Villafañe en Bisquert(2006: 162), las medidas de naturaleza comunicativa necesarias para enfrentar una crisis comprenden cuatro etapas:

- Identificación de la crisis.
- Enfrentamiento de la crisis.
- Resolución de la crisis.
- Gestión de la postcrisis.

Se debe empezar analizando la naturaleza de la crisis, de dónde surge y si realmente es una crisis o un conflicto; se debe considerar que existen temas o incidentes que al no solucionarse pueden generar crisis. Estos temas pueden ser: amenazas a largo plazo que pueden surgir de debates informativos del gobierno, las universidades o los medios de comunicación.

La apuesta de la comunicación de crisis es doble: se trata, por una parte, de frenar la crisis sirviéndose de la comunicación para aportar reacciones efectivas frente al acontecimiento que la originó y, por otra, se trata de que la pérdida de crédito y de capital en imagen, ocasionada por la crisis sea mínima (Piñuel, 1997: 171).

La comunicación en momentos de crisis debe enfrentar la solicitud inmediata de información, por parte de los medios de comunicación y sostener la imagen comunicacional de los actores sometidos al stress. Esta acción en momentos de crisis no se debe improvisar, es fundamental elaborar una estrategia eficaz, conocer el problema y delimitarlo. Para dialogar con los medios de comunicación se los debe conocer, es decir tener contactos con periodistas que cubren la fuente, para facilitar el trabajo en momentos de crisis y así cuidar la imagen de la institución.

Jaume Fita en Enrique (2008: 36) define la gestión de crisis como:

Un procedimiento de anticipación en tiempos de calma facilita que pueda producirse un daño mucho menor. Por lo contrario, la falta de prevención puede tener repercusiones negativas, al perderse tiempo en poner en marcha procedimientos de emergencia que no han sido previstos con antelación.

La gestión de crisis se debe plantear en toda organización antes de que esta surja, enfatizando en la prevención, seguimiento y control de los procedimientos. Como se ha mencionado la crisis es inoportuna, se presenta cuando no se espera y de forma incontrolable, pero la sorpresa no significa que sea imprevisible y se la debe evaluar desde un punto de vista racional, sistemático y profesional. Es necesario prever los posibles riesgos que corre la empresa y que pueden convertirse en posibles factores de crisis y planificar una serie de medidas proactivas que se deberían realizar cuando se produzca una situación de crisis.

La administración de crisis también hace referencia a la capacidad de la organización para planificar en previsión sobre algún cambio que pueda generar una crisis y evitar así situaciones negativas. Es necesario capacitar a los miembros de la misma para ejecutar estas medidas de emergencia en forma rápida, eficiente y efectiva. La gestión se desarrolla con la previsión, identificación de las áreas más débiles, evitar los riesgos, prever las respuestas a aportar, desarrollar dispositivos de alerta, estos elementos constituyen el plan preventivo que se debe realizar para las organizaciones e instituciones.

### **1.9. La prevención**

*“La mejor gestión de crisis es evitarlas, como la salud, la prevención es la mejor (Costa)”*. La prevención es decisiva por la variedad de crisis que se pueden generar, la complejidad de las actividades empresariales e institucionales y es fundamental considerar la capacidad de investigar por parte de los medios de comunicación para adoptar estrategias.

El contar con un plan preventivo de gestión de crisis permite establecer dos momentos: el primero *“la estrategia a adoptar para anticipar la crisis en “tiempos de paz” es decir, con vistas a reducir al máximo su carácter aleatorio (y, por tanto, eminentemente perturbador), y en un segundo momento, vamos a fijarnos en la acción a seguir en tiempo de crisis (Piñuel, 1997: 171)”*.

Las fases para la prevención de una crisis son:

- 1. Identificación y clasificación de riesgos:** Se debe tener registrado en el plan de comunicación todas aquellas posibles causas y efectos de una crisis y los motivos que lo pueden originar. El contar con un procedimiento anticipado en un tiempo calmado en la organización permite anticiparse antes que aumenten las crisis que se deben a dos aspectos, por una parte a la naturaleza de las actividades empresariales y la actitud de los públicos. El segundo aspecto son los medios de comunicación que investigan con rapidez gracias al desarrollo tecnológico. Es indispensable determinar los riesgos para abordar con neutralidad las eventualidades y ganar tiempo cuando se presente la crisis.

La evaluación de riesgos sólo se puede efectuar al término de un trabajo de investigación sistemática: una auditoría de riesgos (o de vulnerabilidad) permitirá primero, identificar los riesgos; segundo, elaborar un “fichero de crisis”; y tercero, preparar las informaciones necesarias para llenar cualquier vacío de comunicación en momentos de urgencia (Piñuel, 1997: 174)

La auditoría de vulnerabilidad permite identificar los riesgos que se desarrollan en la empresa o institución, riesgos objetivos (técnicos o industriales) y riesgos de opinión. Se puede iniciar del análisis de crisis anteriores, evaluación de las circunstancias actuales de la organización para identificar los peligros posibles. Esta información se la puede recolectar mediante censos, encuestas, reuniones en grupo, sondeos, etc. para conocer sobre todos los riesgos percibidos como

posibles a corto y largo plazo. Con estos insumos se elaborará un “fichero crisis” en donde serán clasificadas según el tipo de riesgo técnico o de opinión.

2. **Análisis de los medios de comunicación claves:** Se debe identificarlos medios de comunicación que, por la característica de la crisis o de actividades de la empresa, van a realizar mayor difusión de ella. En ocasiones, los medios de comunicación al difundir la información generan una actitud de la empresa de justificación ante los acontecimientos. La actitud de los medios puede afectar la imagen y reputación de las organizaciones; mientras éstas luchan para intentar saber qué ha sucedido, los medios de comunicación debido al factor tiempo actúan con mucha rapidez generando reacciones inmediatas en la opinión pública.

Por lo indicado, es indispensable el rol de la comunicación en una crisis y así orientar la percepción de los medios de comunicación para que aborden los hechos de una manera determinada para suavizar, mejorar o persuadir la acusación de culpabilidad de una institución, en una de credibilidad, honestidad y responsabilidad.

El rol de una Unidad de Relaciones Públicas en esta etapa es monitorear los temas que van emergiendo y asegurar que no sean ignorados en la sala de juntas o reunión de Directorio. En otras palabras, funcionamos como la conciencia pública para la gerencia superior. Lo que ilustra la necesidad de planear, para poder responder rápidamente en el “momento real” a la moderna máquina electrónica que son los medios de comunicación.

Lo que sí es seguro que la compañía o institución que presente una crisis tiene que enfrentar las cámaras y periodistas para responder por sus acciones (o explicar por qué esto no le concierne). Hay un número de personas de la gerencia superior de la compañía que deberían estar entrenadas para manejar a los medios. Entre las herramientas imprescindibles se destaca el discurso de crisis. El mismo debe adoptar una posición clara frente al conflicto en cuanto a implicaciones, responsabilidades y roles, sin ambigüedades.

Estas etapas configuran el Plan de Crisis. Sus funciones comunicativas básicas son: elaborar información, difundirla, mediar cualitativamente y evaluar.

3. **Toma de posición de la empresa:** *“Para fijar el discurso que la empresa quiere hacer prevalecer ante la opinión pública, y presentarlo como propio, se debe elaborar un vademécum argumentativo a fin de ofrecer respuesta a todas las cuestiones que puedan serle planteadas (Piñuel, 1997: 178)”*. El denominado “vademécum informativo” también

es conocido como matriz de línea argumental o de discurso en las instituciones, aquí se redactan los argumentos claros con cifras, las ventajas, los inconvenientes y preguntas respuesta en forma sintética para los miembros de la organización que se expresan en público y medios de comunicación. Su contenido debe ser claro y coherente con la imagen, valores y política de comunicación.

Este documento evitará que los voceros tengan un doble discurso y visibilizar una versión única y responsable y fortalecer la imagen de la organización en el momento que se genera la crisis. Los argumentos influirán en el tratamiento que realicen los medios de comunicación para pasar de una postura de acusación, a una de cierto reconocimiento.

4. **Elaboración de dossiers:** Se debe informar a los medios mediante datos técnicos y estudios para indicar que lo ocurrido es poco probable, la información debe ser fiable para facilitar su trabajo, para conseguir que haya menos demanda de información y poder trabajar con más calma.
5. **Públicos internos y externos:** En la gestión de crisis el responsable de comunicación debe consolidar con el público habitual una comunicación interna idéntica en todos los niveles, para crear un sentimiento de cohesión. *“Los representantes del personal son un público estratégico puesto que son legítimamente cortejados por los periodistas; además sus tomas de posición pueden tener consecuencias notables en el interior mismo de la empresa (Piñuel, 1997: 181)”*.

Entre los públicos externos, los medios de comunicación tienen un papel fundamental en el momento que se genera la crisis, ya que ellos informan al público del hecho. *“La gestión de las relaciones con los media es, en este contexto, un ejercicio particularmente delicado: mientras la situación de urgencia tenga en jaque al equipo directivo de la empresa, el periodista vivirá en y de la situación de urgencia(Piñuel, 1997: 181)”*.

Los públicos externos destinatarios de la empresa o institución son de diferentes categorías, con ellos la empresa o institución se comunica de manera regular y específica. Y *“el gran público comprende el conjunto de individuos que no mantienen ninguna relación privilegiada con la empresa (Piñuel, 1997: 182)”* mediante los medios de comunicación se informarán de la crisis y pueden tener una imagen negativa de la empresa, esta circunstancia negativa tendrá repercusiones también en los públicos internos y claves de la empresa o institución.

Una vez ocurrida la crisis, lo más importante es cuidar a los públicos (internos y externos), que en definitiva son los receptores y verdaderos “verdugos” de la imagen de la organización. Consecuentemente, se dice que la administración de crisis es una disciplina que se divide en tres grandes partes: prevención de crisis; preparación para una respuesta eficaz a una crisis; preparación de planos y recursos (humanos/financieros) para la fase de recuperación después de una crisis.

Que la empresa cuente con un plan preventivo de gestión de crisis tiene las siguientes ventajas: trabajar en su preparación sin presión de los hechos consumados, evitar el caos inicial de toda crisis y garantizar en los primeros momentos una acción rápida.

#### **1.10. Preguntas y acciones necesarias de preparación para una crisis**

Preguntas internas que se deben hacer durante la crisis (Guevara, 2006: 154):

¿Qué ha ocurrido? ¿Qué lo ha causado? ¿Cuál es el plan para remediarlo? ¿A cuánto asciende el daño? ¿Cuándo habrá más información al respecto? ¿Qué puede suceder? ¿Cómo se pueden suceder los hechos posteriores? ¿Dónde puede suceder? ¿Cuándo puede suceder? ¿A quién puede afectar directamente? ¿Y los efectos indirectos?, ¿A quién más le concierne?, ¿Qué clase de críticas tendría que afrontar?, ¿Y de qué áreas?, ¿Qué opina la ley?, ¿Qué necesitaríamos hacer para tratar de poner todo en orden?, ¿Los actores involucrados en este “orden”? ¿Cuál sería el costo?, ¿Tenemos esa suma de dinero?, ¿Sinceramente, lo podemos manejar?

##### **1. Preguntas que se pueden esperar en forma externa**

- Catástrofes: Número de personas heridas, naturaleza de los daños recibidos, ¿Qué error provocó el daño?
- Deterioros inmobiliarios: Valor estimado de las pérdidas, descripción de la propiedad inmobiliaria, daños derivados a otras propiedades, cobertura o protección de seguros, anteriores siniestros en la misma área.
- Causas de la crisis: Número de implicados, testimonio de especialistas, ¿Cómo fue descubierta la emergencia, avisos previos o incidencias de peligro?
- Necesidades logísticas: Dónde está la inspección de Policía, hospital, Bomberos, Defensa Civil, Cruz Roja, anti explosivos y otras entidades de seguridad más cercanos. De igual forma, directorio de teléfonos y repartirlos a los trabajadores.

Cuando sucede una crisis se sugiere incorporar un centro de prensa, que puede constituirse adicionando equipos y materiales en una oficina de Relaciones Públicas o Comunicación Institucional.

El Centro de Prensa debería contar con: teléfonos (con líneas adicionales, sí es necesario), Internet, máquina fax, televisión, grabadora de video (para registrar las coberturas del supuesto incidente), radio-grabadoras de audio (para grabar la cobertura radial), equipo audiovisual (para una posible explicación de los antecedentes del hecho en una rueda o conferencia de prensa y en una reunión interna), computadoras, papelería, té, café y gaseosas, oficina o sala para entrevistas y ruedas de prensa.

### **1.11. Factores de fracaso en manejo de crisis**

Thony Da Silva Romero (2010: 37) plantea nueve barreras que deben superar las organizaciones en el manejo de crisis referentes al contexto, actores que en él participan y su capacidad de acción para preservar la reputación, la capitalización de oportunidades y el aprendizaje organizacional.

1. **La subpreparación:** la imposibilidad de llevar a cabo un proceso estructurado de preparación para que la organización disponga de procedimientos, criterios y sistemas que le permitan actuar de manera inmediata cuando surge la situación.
2. **La contracción:** la tendencia natural del ser humano ante un ataque físico es contraer su musculatura, con el fin de soportar el impacto de aquello que físicamente le agrede. Algo similar se desarrolla en las organizaciones, la contracción genera muchas ocasiones al cierre temporal de todo canal informativo, a no dar declaraciones que fijen una posición oportuna ante lo que ocurre y genera mayor incertidumbre. *“Por lo regular, esta contracción evita aprovechar el periodo ventana de unas 24 a 48 horas en el que la organización tiene un margen de maniobra razonable para fijar posición sobre los acontecimientos y con ellos lograr posicionar como fuente de información veraz y oportuna sobre lo que está ocurriendo (Da Silva, 2010: 37).*
3. **La minimización:** impide mucha información que puede circular dentro de la organización, que proviene de fuentes internas o externas y que puede llegar a la alta gerencia y en consecuencia, puedan derivarse decisiones oportunas que contribuyan a resolver situaciones contingentes.
4. **El enfoque unilateral:** las organizaciones tienen la tendencia de desarrollar mecanismos de atención basados en un solo enfoque, generalmente el de operaciones o el legal,

desestimando las implicaciones que tiene una situación desde otros puntos de vista, como el comunicacional.

5. **La subestimación:** toda crisis genera impactos, en ocasiones éstos logran estar circunscritos a la propia operación; sin embargo la crisis puede afectar en mayor o menor grado a terceras personas.
6. **La subcapacitación:** *“Proviene de la falsa creencia de que los gerentes, por ser gerentes, tienen las capacidades para manejarse ante la presión de la crisis, ante las cámaras de televisión para dar una declaración o ante los miembros de un cuerpo legislativo en el marco de una interpretación [...] (Da Silva, 2010: 37)”*
7. **La delineación e incomunicación:** la primera se refiere a en la descoordinación en las actuaciones de toda índole, en especial la de comunicación, entre los voceros oficiales y no oficiales de una organización en crisis, lo que dificulta la generación de estrategias. Y la segunda, hace referencia a la incomunicación que se genera entre la organización y sus audiencias, es necesario reforzar los canales y medios eficientes existentes o generarlos.
8. **La desmoralización:** ante una situación de crisis los líderes, gerentes y colaboradores sienten el impacto que genera incertidumbre, ansiedad, angustia y desarrollan un estado de ánimo negativo. La comunicación abierta, el reconocimiento oportuno, el agradecimiento y el sentido de liderazgo, contribuirán a mantener la moral a pesar de atravesar las peores circunstancias.
9. **La desvalorización:** la percepción del valor de la organización es el activo más importante a salvaguardar, lo cual supone hacer entender a todas las organizaciones clave el valor que la ésta agrega al mercado, a los colaboradores y a la sociedad.

#### **1.12. Las nuevas tecnologías de la información en manejo de crisis**

La internet es una herramienta poderosa y eficaz en la transmisión de ideas e información de manera inmediata, en sus inicios la Web implicaba la lectura, la navegación y la consulta de diferentes páginas con información, esta actividad se denominada, Web 1.0. Debido a la necesidad de participación y colaboración que se da entre los usuarios de la red, surge la denominada Web 2.0, en la cual el contenido es creado por los usuarios y generó un cambio estructural en el proceso

comunicativo. Así lo señala Sonia Blanco en Fernández y Paniagua (2012: 5) *“El ciudadano ha pasado de convertirse en receptor pasivo de la información a creador y generador de contenidos. La web 2.0 le concede el poder de manifestarse y llegar a una audiencia potencial muy numerosa”*, es decir que los roles de emisor y receptor se han modificado ya que la interacción que se da entre ambos no es lineal ni unidireccional sino que ha cambiado hacia la multidireccionalidad.

Los medios de comunicación tradicionales no son la única fuente, ahora las personas buscan sus propios canales para informar y ser informado, es decir que las nuevas tecnologías rompieron el sentido único de la comunicación de masas. Las redes sociales (Twitter, Facebook, Flickr, Youtube, Blogs) permiten interactuar con los ciudadanos, crear comunidades y establece una relación de comunicación bidireccional generando un feedback.

#### **1.12.1. Gestión de redes sociales en situaciones de crisis**

Empresas, instituciones, organizaciones y partidos políticos son conscientes de la relevancia que los usuarios otorgan a su participación on-line. Debido a esto, todas ellas han buscado formas de incorporar los formatos 2.0 a sus websites y, de forma creciente, expanden su presencia en redes sociales (Fernández y Paniagua, 2012: 5).

La Internet y las redes sociales ofrecen posibilidades a las empresas, organizaciones e instituciones para posicionarse en el mercado consiguiendo ventajas competitivas respecto a sus competidores o adversarios. Las redes sociales potencian las ventajas de las organizaciones en el nicho de mercado en el que operan (sea político, social, económico, educativo, etc.), permitiendo un contacto permanente con sus públicos con unos costos reducidos.

La llegada de las nuevas tecnologías significó el acceso masivo a toda la información en cualquier parte del mundo. Esto tiene sus ventajas e inconvenientes en el momento de la gestión de una crisis.

Los mayores inconvenientes residen en la capacidad de multiplicación de un hecho menor, hasta convertirlo en un acontecimiento de notoriedad inusitada. Además, hay muchos "issues" que son producto de los rumores que circulan por la web, a través de foros, listas de distribución, etc. Entre las ventajas podemos destacar la capacidad de mantener una gestión telemática de la crisis, a través de nodos dedicados de acceso a nivel mundial, en los que se actualiza el transcurso de los acontecimientos, se ponen a disposición de los directivos los documentos que posteriormente se harán públicos, así como la capacidad de distribuir información de forma inmediata (Vásquez, 2008).



Cada vez más, los periodistas de todo el mundo están buscando su información directamente de las páginas web de las empresas. Cabe destacar que las redes sociales juegan un papel importante, y se han convertido en un eficaz medio de comunicación.

Michell. Riter (2013) indica que el manejo de comunicación de crisis debe ser planificado e incluir la gestión de la página web y redes sociales de la empresa o institución para visibilizar estrategias, discurso, claridad y transparencia. Para el manejo de crisis en redes sociales plantea las siguientes recomendaciones:

1. Se debe reunir a los responsables de comunicación e instruirlos para que hablen con un mensaje unificado y se difunda información que la gente necesita.
2. Si se dispone de varias agencias o consultoras y muchas personas responden a la crisis en las redes sociales, se debe tener clara la cadena de mando para que no hablen unos por encima de los otros.
3. La gente no va a esperar el comunicado de prensa perfecto, se debe generar información con el mínimo retraso.
4. Si su empresa no dice nada en las redes sociales, alguien más lo hará, esto es un riesgo porque se difundiría información incorrecta o tergiversada.
5. Si la crisis tiene una larga duración se recomienda un sitio web totalmente nuevo y direccionar links a esa página desde los sitios que la gente conoce.
6. Es importante que la gente sepa que es escuchada, por esto se recomienda la conexión con las personas ya profundamente integradas en su comunidad online. Establecer relaciones con personas influyentes y líderes de opinión para difundir información correcta y útil.
7. Si un sitio ficticio de la organización gana popularidad, no se debe alimentar con información a los usurpadores.
8. Se debe preparar el plan de crisis con antelación.
9. Debido a la competencia para colocar un mensaje se debe utilizar las redes sociales.

10. Si comete un error, sea honesto y admita el error.

La información que se publique en Twitter en una situación de crisis debe ser clara y precisa, permitirá guiar a los públicos al sitio web o a los blogs adecuados, no se debe descuidar otras redes como Facebook, LinkedIn y las que sean necesarias. Es fundamental monitorear todo lo que se publique sobre la organización en los servicios de noticias y no sólo los más conocidos de empresas, como Google, Yahoo, MNS.

### **1.13. Plan de comunicación para situaciones de crisis**

*“El plan de comunicación de crisis es así el garante de una acción coordinada y planificada a largo plazo de forma que la reflexión estructurada que haya guiado su concepción, es un elemento determinante” (Piñuel.1997:189),* la importancia del plan global en las organizaciones no es sinónimo de inmunidad total frente a las agresiones, pero sí es un elemento fundamental en la gestión que se debe realizar para solucionar las crisis que se pueden desarrollar. Se debe considerar que no es un instrumento rígido, sino es un instrumento ágil y vivo que permite formular escenarios de crisis hipotéticos y estrategias adecuadas.

Los planes de comunicación de crisis permiten que la imagen corporativa salga inmune ante imprevistos que arriesgan la reputación de la empresa, su tratamiento incluye la prevención, y una actuación eficaz en el caso en que materializa este estado.

Una apropiada preparación evita que la imagen y reputación de una empresa se perjudiquen a partir de una crisis. *“Una política de planificación estable y una planificación de los posibles escenarios de crisis que pueden surgir y de cómo enfrentarlo a nivel informativo, son los componentes necesarios para salir airoso de una circunstancia de este tipo(Elizalde.1999: 53)”.*

Es fundamental desarrollar estrategias que permitan una comunicación rápida y efectiva a las audiencias claves, minimizando el daño a la reputación de la compañía, empresa o institución.

Evadir un evento puede desencadenar una crisis y generar un desastre para la reputación, *“las crisis, entendidas como un punto crucial en la vida de la organización, también son una oportunidad si se considera que, a pesar de lo negativas que éstas pueden ser, la organización puede salir fortalecida de ellas (Da Silva, 2010: 39)”.*

Es importante evaluar las incidencias de los mensajes ante los públicos de interés: mensajes de eficacia hacia los colaboradores, de respeto para con los contratistas, de transparencia hacia las autoridades regulatorias, de seriedad, en lo que respecta a la atención a usuarios, de responsabilidad para con el cliente, de eficiencia dirigido a los usuarios, de calidad para con las empresas aliadas y proveedores de confianza.

Es indispensable la formulación de un plan (en una actitud proactiva y previsor) para afrontar la necesidad comunicacional. Las acciones comunicativas imprescindibles en un Plan Estratégico para la crisis son, entre otras:

- Asumir de inmediato la iniciativa en materia informativa.
- Emitir un comunicado de prensa en el que se describan, con un lenguaje que evite excesivos términos técnicos, las causas de lo que está ocurriendo.
- Priorizar la atención de los medios de comunicación en general.
- Privilegiar el máximo esfuerzo en la atención al cliente o ciudadano.

Asimismo, deberá asignarse un Comité de Crisis que se encargue de analizar el alcance y de diseñar el Plan de Acción, que abarca las actividades principales a seguir antes, durante y después de finalizada la crisis. El Plan debe recoger todas las supuestas crisis a las que puede enfrentarse la organización, donde se analice los recursos humanos y económicos con los que se cuenta.

En esta última etapa, el plan de crisis debe recoger una serie de situaciones que pueden generar eventos adversos según el tipo de empresa. Las actividades son básicamente las siguientes:

1. Actividades encaminadas a descubrir señales que puedan ser motivo de alarma dentro de la empresa o escenarios que se puedan dar en cada tipo de crisis.
2. Identificar los procesos, políticas, públicos y expertos que puedan participar en la empresa en caso de producirse la crisis.
3. Diseñar cada una de las áreas y sus respectivas responsabilidades.
4. Determinar el presupuesto necesario para llevar a cabo las tareas de simulación y puesta a punto del plan(Sánchez, 2002).

También es muy importante la designación de los portavoces, cuyo mensaje debe ser coherente, el mensaje debe visibilizar preocupación por la integridad y la salud de las personas (si ha habido víctimas o afectados). También debe afirmar que la organización o institución está haciendo todo lo posible para solucionar el asunto, se debe mencionar los puntos fuertes o aspectos positivos y evitar los débiles o negativos.

Es importante implementar un sistema para detectar las situaciones de crisis, al presentarse la crisis se debe reunir el Comité de Crisis, quienes deben recopilar toda la información relativa al tema, esto es fundamental para mejorar la comunicación externa e interna. Y preparar información de interés para el público y los medios de comunicación, para cada clase de crisis, mediante su equipo de comunicación.

#### **1.13.1. Comité de crisis**

En el plan de crisis es fundamental el equipo de gestión que consiste en *“un grupo de personas que asuman la responsabilidad de afrontar el problema y del que emanarán las decisiones que convengan para la urgente normalización de la situación (Bel Mallén, 2005: 201)”*. El grupo lo conforman cuatro o cinco personas, lo presidirá un alto ejecutivo de la empresa o funcionario de la institución, quien será el coordinador. También debe formar parte un técnico del objeto o del asunto afectado, el director de comunicación, el responsable de prensa, el responsable de relaciones públicas y responsable de comunicación interna. Algunas instituciones incluyen la presencia de un abogado por las implicaciones jurídicas o penales, se debe considerar un suplente que sustituya al coordinador en caso de ausencia. Cada representante del comité debe conocer sus responsabilidades, cometidos y deben reunirse de forma inmediata para estar en contacto en el menor tiempo posible.

El responsable de prensa realizará la coordinación con los periodistas, se encargará de recibir las solicitudes de información, redactar los comunicados de prensa, convocar a las ruedas de prensa, etc. el representante de relaciones públicas coordinará a los públicos de su competencia (poderes públicos, representantes de las colectividades locales, los sindicatos, etc.). Y el representante de comunicación interna informará al personal de la empresa o institución y se encargará de expresar las preocupaciones de dicho personal en el comité de crisis.

*“Para anticipar o gestionar en vivo la crisis, las organizaciones pueden convocar también a profesionales de la comunicación procedentes de agencias especializadas en comunicación institucional” (Piñuel.1997:180)*. La agencia de comunicación conoce a los medios de comunicación, sin embargo su conocimiento de la organización es parcial y los periodistas prefieren tratar con los representantes de la empresa y no con portavoces externos.

### 1.13.2. El portavoz

Usualmente se piensa que el máximo ejecutivo o autoridad debe ser el voceros habitual, sin embargo en una situación de crisis la credibilidad de esta persona descenderá, cuando la crisis se supere el vocero al aparecer en público recordará la crisis. Por este motivo, se recomienda “*que exista un portavoz habitual y otro para crisis. En este último caso, lo más recomendable es contar con alguien relacionado con el sector y de sobrada reputación (Bel Mallén, 2005: 204)*”. El vocero oficial o portavoz debe tener una preparación pertinente en su forma de aparecer, debe conocer la situación de la empresa y de la crisis, para esto se aplicará el método del cuestionario que él deberá conocer y ensayar. La persona que representa a la empresa o a la institución ante la opinión pública debe emitir un mensaje claro y preciso que beneficie la imagen.

### 1.14. Actitudes de las reacciones estratégicas de comunicación

El modo de responder ante las crisis se debe adecuar al desarrollo de la misma, es fundamental encontrar la postura comunicativa o el discurso clave para informar al público en las mejores condiciones para acoger las explicaciones dadas por la institución para dar a conocer su postura ante la crisis.

- a) **Actitud del silencio:** “*Se decide no reaccionar respondiendo a las acusaciones, o de hablar de ello lo menos posible. La comunicación se reduce a su más mínima expresión*” (Piñuel, 1997: 187). No se da comentarios en el caso de rumores, también se prefiere el silencio cuando se presenta un rumor halagador. El silencio es mal visto, cuando la crisis es grave se interpreta como una huida, una prueba de culpabilidad de la organización que afecta su imagen.

En ausencia de fuentes oficiales los medios de comunicación acuden a otras fuentes de información como: empleados, testimonios anónimos o rumores. Se recomienda implementar el silencio en un corto plazo, será eficiente en una crisis menor o cuando los medios ejercen una presión débil.

- b) **Actitud de negación:** se utiliza cuando la información es infundada o errónea esta actitud frena la crisis, no se puede aplicar sistemáticamente. Cuando la acusación es justificada y verdadera la empresa se desacredita y no tiene capacidad de respuesta.

- c) **Actitud de transferencia de responsabilidades:** obliga a otro a justificarse para proteger a la institución. Esta postura no es moralmente recomendable, aparece como incapacidad para asumir responsabilidades.
- d) **Actitud de la confesión:** acepta el error, asume responsabilidades y la empresa se presta a colaborar con los medios de comunicación y subsisten riesgos que amenazan la imagen de la empresa, por ello es necesario contar con criterios sólidos para no prolongar la crisis.
- e) **Actitud de la discreción controlada:** consiste en dar a conocer poco a poco la información en función del ritmo de preparación interna y de las preguntas planteadas por los diferentes interlocutores. Se debe aplicar en crisis de media importancia y por instituciones que tengan un excelente control de sus técnicas de comunicación.

### 1.15. Manual de Crisis

El manual de crisis de una organización debería ser el resultado de una investigación de lo que es la organización, de sus problemas, de sus vulnerabilidades o mejor aún, de sus escenarios de crisis más probables.

Luciano Elizalde (2004: 156) plantea que el manual de crisis debe contar con los siguientes puntos básicos:

1. **Filosofía de la corporación:** la misión, la visión, las metas, los objetivos básicos, etc. Es la introducción en donde se explica y recopila esta información.
2. **Justificación de tener un plan de crisis:** sobre la base de las experiencias de crisis anteriores vividas por las personas de la organización, se explica la necesidad de planificar acciones para prever una crisis y actuar en ella.
3. **Objetivos del plan de crisis:** se deben establecer con claridad para que sus usuarios conozcan los límites y alcances de su comportamiento en la crisis.
4. **Presentación de la forma de identificar y de definir una crisis en la organización:** muestra que el plan no puede ser una copia de otros planes, porque cada organización debe tener un sistema de detección y de identificación propia de síntomas ante una situación de crisis.
5. **Guía para alcanzar los objetivos del plan:** aquí se define quienes conforman el comité de crisis, cómo se deben reunir, cómo funciona, sus responsabilidades y audiencias principales.

6. **Relaciones con otras instituciones:** en el manual de crisis deben estar actualizados los nombres y los datos para hacer contacto con los periodistas y medios, editores, jefes de redacción, organismos del Estado y de control, proveedores, sindicatos, etc.
7. **Principales contenidos:** define los temas relevantes.
8. **Centro de operaciones:** el manual debe definir el lugar en donde se reúne el comité de crisis y en el que debe trabajar durante la crisis.

### **1.16. Manejo de escenarios en gestión de crisis**

*“Un escenario es un diagnóstico con fines prácticos. Es una hipótesis o una conjetura que se orienta a mejorar la acción y la respuesta de alguien a cierta situación potencial que puede darse en la realidad.” (Elizalde, 2004: 55)*. Así, se determinan los conflictos y soluciones a problemas que pudieran suceder en el futuro desarrollando planes preliminares.

El proceso de construcción o definición de los escenarios posibles de crisis, es una de las actividades más importantes que generalmente no suele ser considerada por los directivos de una organización. Este proceso tiene dos objetivos: *“Definir una variedad de equilibrios posibles en las relaciones que mantiene la organización con sus públicos, y componer un conjunto de respuestas a esos equilibrios posibles” (Elizalde, 2004: 55)*.

Al plantear escenarios se debe realizar un análisis del entorno, cultura organizacional, responsabilidad social, identidad corporativa, comunicación interna, clima laboral, sentido de pertenencia, talento humano y laboral de la organización para determinar las fortalezas, debilidades y así determinar los escenarios.

#### **1.16.1. Construcción de escenarios para crisis**

Los pasos básicos para la construcción de un escenario que plantea Luciano Elizalde (2004: 55) son:

1. Identificar y analizar las unidades de análisis básicas para construir el escenario de crisis.
2. Definir los procesos de determinación que existen entre las unidades identificadas en el primer paso, es decir; cuáles son los modos en que las unidades de análisis antes seleccionadas se determinan y se cambian unas a otras.

3. Establecer los equilibrios más y menos probables de acuerdo con las unidades y determinaciones definidas entre los agentes.
4. Desarrollar los planes de prevención, identificación, control y mitigación de acuerdo con los pasos anteriores.

Para establecer los escenarios primero se debe desarrollar una investigación, para estar al tanto del tema, en el planteamiento se debe describir una situación futura factible.

La redacción de los escenarios debe ser comprensible, breve e incluir factores decisivos para la situación de crisis. El escenario debe ser una historia hipotética del desarrollo de la crisis y la respuesta a cada escenario se debe condensar en una lista de acciones estratégicas divididas en las fases de: prevención, identificación, control, contención y mitigación.

1. **Prevención:** sobre la base del escenario o escenarios se debe analizar por anticipado las acciones y decisiones.
2. **Identificación:** al identificar el escenario se debe determinar los indicadores y los signos que alertaran si la crisis está cerca o no de su activación.
3. **Control:** durante la crisis se presentan dos tareas importantes: una es la de controlar, el cual es un intento por solucionar los problemas y la otra, la de contener.
4. **Contención:** son el conjunto de acciones que permiten que la crisis no incluya a los amigos o aliados.
5. **Mitigación:** se realiza durante y después de la crisis para que las víctimas sufran lo menos posible con sus consecuencias.
6. **Evaluación:** se debe aprender del problema que se experimentó, de aquello que funcionó y lo que no funcionó durante la crisis

El diseño y planteamiento de un escenario, para resolver un conjunto de problemas sólo será probablemente válido y útil para una situación de convergencia coyuntural. Pues no hay que olvidar que, en la planificación de prospectiva y estratégica se juega frecuentemente con las tres dimensiones del tiempo: el pasado, el presente y el futuro.

#### **1.17. Gestión de comunicación con medios**

*“Los medios de comunicación son algo más que vehículos de información, ya que van a influir en la percepción del problema que exponen; por lo tanto, es fundamental mantener una buena relación con todos ellos (Ramos. 2002: 90)”*. La Dirección de Comunicación se debe asegurar que los



medios reciban el mensaje que se le quiere dar para minimizar la especulación y la crítica para que no busquen y confíen en reportes emotivos e inexactos de un testigo ocular. La comunicación efectiva puede minimizar el daño de la reputación de una compañía, y por lo tanto minimizar el daño al negocio de la compañía.

Parte indispensable del manejo de crisis es la gestión con los periodistas de medios de comunicación, por ello se sugiere a continuación algunos aportes: la entrevista, en televisión debe proyectar la personalidad del entrevistado, la entrevista en radio difunde el mensaje con mayor generalidad. *“Permite hablar más que en televisión, pero menos en prensa, donde se permite proyectar la personalidad y extenderse en la respuesta. Resulta expresiva, pero no siempre capta aptitudes y detalles”* (Ramos. 2002: 90).

La empresa o institución debe tratar a los medios de comunicación, según el siguiente protocolo:

- a) Trátelos como quiere que lo traten.
- b) Conteste las llamadas con prontitud y cortesía.
- c) Sea fuente de información.
- d) Sea paciente y comprensivo.
- e) Conteste relajado y cómodo.
- f) Trátelos con respeto.
- g) Corrija sus errores adecuadamente.

El Ejecutivo o autoridad pública que debe responder a una entrevista sobre una situación de crisis debe actuar de este modo:

- a) Nunca mienta.
- b) Sea auténtico.
- c) Enfatice lo positivo.
- d) Que el mensaje sea sencillo y el vocabulario simple.
- e) Repita lo importante.
- f) Subraye las ideas clave.
- g) No conteste a lo que no sabe.
- h) Explique por qué no puede divulgar una información.
- i) Conozca el tema.

- j) Escuche con atención.
- k) Cuanto más difícil sea la pregunta, más corta debe ser la respuesta.
- l) Responda con calma a las preguntas hostiles.
- m) Evite desautorizar al interlocutor, pero rechace lo falso con expresiones positivas.
- n) No ofrezca información potencialmente dañina.
- o) No repita expresiones negativas.
- p) Guarde silencio tras su contestación.
- q) No responda a hipótesis.
- r) Dosifique las anécdotas.
- s) Demuestre emociones, pero con control.
- t) Evite caer en las trampas del periodista.

Fernando Ramos (2002: 91) plantea los siguientes derechos del entrevistado:

- a) Derecho a conocer de antemano el tema de la entrevista.
- b) Derecho de conocer de antemano la identidad del reportero.
- c) Derecho a expresarse con libertad.
- d) Derecho a tener algún control sobre el ambiente de la entrevista.
- e) Derecho a plantear otros temas importantes, incluso no preguntados por el periodista.
- f) Derecho a saber cómo se va a utilizar la información que facilita.
- g) Derecho de no responder a acusaciones.
- h) Derecho a corregir la información o los presupuestos erróneos.
- i) Derecho a replantear preguntas largas o farragosas.
- j) Derecho a responder sin interrupciones.

Los periodistas que cubren una situación de crisis tienen los siguientes derechos:

- a) Derecho a una fuente legítima de información.
- b) Derecho a que se respeten los condicionantes y las limitaciones de tiempo y hora de cierre del medio al que pertenece.
- c) Derecho de recibir una respuesta concisa y directa a cada pregunta.
- d) Derecho a solicitar información.
- e) Derecho a hacer seguimiento de los temas abiertos.
- f) Derecho a la evaluación de la información y al respeto del entrevistado (Ramos (2002: 91).

#### **1.17.1. Recomendaciones para entrevistas con periodistas de medios impresos**

- Disponer de una línea argumental sobre los temas a posicionar.

- Asegurarse del tipo de publicación: nacional, local o regional; tabloide o pesado; de interés general o comercial; para hombres, mujeres, jóvenes, especialistas o grupos.
- Investigar el tipo de artículo que pretende escribir el periodista, si es general o especializado, una pieza informativa o una investigación de fondo.
- Se debe conocer el enfoque que tiene el periodista y el ángulo preestablecido para abordar la historia.
- Estar informado del contexto noticioso general que rodeará al artículo.
- Se deben preparar los mensajes claves y establecer la dirección que le gustaría que tomara la entrevista.
- Se debe dirigir la entrevista hacia un titular que presente las potencialidades de la empresa o institución.
- Se debe enfatizar los beneficios que los clientes, consumidores o usuarios finales obtienen de las actividades empresariales o institucionales desarrolladas.
- Se debe grabar la entrevista por las contradicciones que se puedan presentar en el futuro, o la interpretación fuera de contexto que el periodista pueda dar a las declaraciones.

#### **Lo que no se debe hacer**

- No se debe conceder una entrevista improvisada. Se debe tomar el tiempo necesario para pensar y preparar la entrevista.
- No explorar las áreas negativas y peor aún entrar en discusión de asuntos negativos.
- No hablar cualquier cosa para llenar los momentos de silencio en la conversación.
- No denigre ni elogie al entrevistador.
- No permita que la entrevista se convierta en un round de boxeo.
- No se debe confundir los mensajes centrales, ocupando terrenos irrelevantes.

#### **1.17.2. Entrevistas en radio**

##### **Lo que se debe hacer:**

- Disponer de una línea argumental sobre los temas a posicionar.
- Ante todo sea usted mismo.
- No trate de poner “voz radial”, use sus manos cuando hable, para darle “vida” a su voz.
- Se debe hablar en tono conversacional.
- Evitar las frases literarias.
- Practique con una grabadora en su casa.

- Reproduzca lo que ha grabado y escúchese con una actitud crítica.
- Ilustre mediante ejemplos con los cuales el oyente se identifique y pueda hacer asociaciones.

#### **Lo que no debe hacer:**

- No debe hablar demasiado rápido, ni demasiado despacio.
- No denigre de su audiencia.
- No respire ruidosamente en el micrófono.
- No haga ruidos con su guión, si lo tiene.
- No use jerga, ni abreviaturas.

#### **1.17.3. Recomendaciones para entrevistas en televisión**

Quando se le solicite una entrevista en televisión, las preguntas de cajón que se deben hacer son: ¿A qué hora es la entrevista?, ¿dónde se llevará a cabo?, ¿por qué haremos esta entrevista?, ¿cuánto tiempo durará?, ¿puede darme su número telefónico? Llame al periodista y dígame honestamente si puede o no hacer la entrevista y a continuación pregunte: ¿Entrevistarán a otras personas acerca de este mismo tema?, ¿por qué me quieren a mí en particular?, ¿cuáles fuentes de información están usando?, ¿será en vivo o pregrabada?, ¿la editarán para que se ajuste a cuánto tiempo?, ¿usará películas u otros materiales para lustrarla? (Vásquez, 2008).

#### **Lo que se debe hacer:**

- Disponer de una línea argumental sobre los temas a posicionar.
- No escoger más de tres puntos principales, con argumentos de respaldo.
- Presentar el mensaje en términos sencillos (no más de tres o cuatro).
- Usar anécdotas y analogías sencillas.
- Pensar positivamente.
- Vestirse cómodamente.
- Llegar con tiempo.
- Encontrarse con el entrevistador y averiguar lo más que le sea posible.

#### **Durante la entrevista**

- Se debe relajar, el entrevistado conoce el tema mejor que el entrevistador.
- Inmediatamente refute las afirmaciones incorrectas. Hable al entrevistador, y no a la audiencia.

- No use jergas.
- No permita que malinterpreten sus palabras.
- Corríjalos inmediatamente. Evite hacer listados.
- No llene las pausas embarazosas, en ocasiones se trata de una trampa.
- No divague se debe ser directo.
- Manténgase calmado y no pierda los estribos.
- Exponga sus puntos, a pesar de las preguntas no se relacionen con el tema.
- Hable claramente, usando su voz y sus manos naturalmente.
- Evite movimientos nerviosos y no esté a la defensiva.

## **CAPÍTULO II**

### **MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA POLÍTICA Y GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS**

#### **2.1. Antecedentes**

El Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados (MCP-GAD) se crea mediante Decreto Ejecutivo N° 117-A el 15 de febrero de 2007, que se publica en el Registro Oficial N° 33 de 5 de marzo del mismo año, con el nombre de Ministerio de Coordinación de la Política (MCP)<sup>1</sup>. Durante sus primeros meses de vida está adscrita a la Presidencia de la República y su máxima autoridad es Fernando Bustamante.

La institución fue establecida con el objetivo de concertar las políticas y acciones que adopten las siguientes instituciones: Ministerio de Gobierno y Policía, Secretaría General de la Administración Pública, Secretaría Jurídica de la Presidencia de la República, Secretaría General de Comunicación y Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Posteriormente también se incorporaron como instituciones coordinadas la Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana y el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (MCPGAD, 2010: 26)

El MCP asume sus funciones de manera desconcentrada mediante autonomía administrativa y financiera en la administración del ex ministro de Coordinación de la Política, Ricardo Patiño, según establece el Decreto Ejecutivo No. 980 del 25 de marzo de 2008, que se publica en el Registro Oficial N° 311 del 8 de abril del mismo año.

La institución, a partir de la administración de la ministra Doris Soliz, cuenta para su funcionamiento con cuatro coordinaciones<sup>2</sup>, las mismas que potencian su accionar en el trabajo de acompañamiento a las instituciones coordinadas, como en la gestión territorial, garantizando la relación con los otros poderes del Estado, la participación de los movimientos y organizaciones sociales.

---

<sup>1</sup> El Decreto Ejecutivo N° 410 de 30 de junio, publicado en el Registro Oficial N° 235 de 14 de julio de 2010 cambia de denominación a la institución de: “Ministerio de Coordinación de la Política” por el de “Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados.

<sup>2</sup> Según establece el Estatuto por Procesos del Ministerio de Coordinación de la Política firmado el 22 de junio del 2010 mediante Acuerdo Ministerial N° MCP-DM-001 y publicado el 20 de julio del mismo año en el Registro Oficial.

La Coordinación General de Gobiernos Autónomos Descentralizados se encarga de desarrollar un relacionamiento directo con los niveles subnacionales de gobiernos locales, desde sus gremios como el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador (CONCOPE), Asociación de Municipalidades del Ecuador (AME) y Consejo Nacional de Juntas Parroquiales (CONAJUPARE), y desde el apoyo a la gestión de cada uno de los mismos, de acuerdo a sus competencias y en nuevo ordenamiento territorial.

La Coordinación General Interinstitucional facilita el diálogo y acuerdos desde el Ejecutivo con los diferentes poderes del estado como: Asamblea Nacional, Función Judicial, Función Electoral y Consejo de Participación Ciudadana. Para *“armonizar la visión de complementariedad de estos poderes y generar la gobernabilidad necesaria entre ellos”*(MCPGAD, 2010: 26).

La Coordinación General de Actores Sociales y Políticos coordina, articula y potencia las relaciones y procesos políticos del ejecutivo con los diferentes actores sociales y políticos, basados en los principios de la participación ciudadana y la aplicación de sus derechos. La Coordinación General de Planificación y Seguimiento se encarga de la planificación operativa y estratégica del ministerio, de las instituciones coordinadas y sus compromisos en el Sistema de Información para la Gobernabilidad Democrática (SIGOB).

El Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados coordina las instituciones y estrategias políticas del gobierno y desarrollaba procesos de gestión democrática. Supervisa que las políticas de los ministerios e instituciones coordinadas sintonicen con las necesidades, expectativas y demandas de la ciudadanía y de los sectores sociales organizados.

El MCP-GAD preside el Consejo Sectorial de la Política<sup>3</sup>, encargado de consensuar y formular políticas públicas. Las instituciones coordinadas por el Ministerio de Coordinación de la Política son:

- Ministerio del Interior (Viceministerio de Gobernabilidad).
- Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana.
- Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos.
- Secretaría Nacional de Transparencia de Gestión.

---

<sup>3</sup>Los Consejos Sectoriales se integran por el Ministerio Coordinador que lo preside, la Secretaría Nacional de la Administración Pública, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo y los miembros plenos, asociados e invitados. Según el artículo 11 del Decreto Ejecutivo N° 726, publicado en el Registro Oficial N° 433 de 25 de abril de 2011.

- Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico (ECORAE).
- Secretaria Nacional de Comunicación.

Acompaña a la gestión, monitoreo y planificación del Consejo Sectorial de la Política la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, la Secretaria Jurídica de la Presidencia de la República y la Secretaria Nacional de la Administración Pública.

Para análisis e investigación de la tesis es imprescindible resaltar también las funciones de la Dirección de Comunicación Social, que es la responsable de informar a las autoridades de la institución sobre temas coyunturales de la política nacional para generar estrategias y acciones de comunicación para la institución, el Sectorial de la Política y el Gobierno Nacional. Esta área trabaja directamente con la Ministra o Ministro de Coordinación de la Política, ahí la importancia de la gestión de asesoramiento comunicacional.

La Dirección de Análisis Político es otra área fundamental en la generación de información de análisis y estrategias políticas para conocimiento y toma de decisiones en el ámbito político gubernamental de la máxima autoridad del MCP-GAD.

## **2.2. Direccionamiento Estratégico**

El rol del Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados como institución pública, responsable de la gobernabilidad democrática, el diálogo político y la orientación de las acciones políticas del gobierno se establecen en su visión, misión, políticas y objetivos.

**A. Visión:** *“Ser un sólido referente de coordinación política de las acciones del Gobierno, con los distintos niveles y funciones del Estado y la ciudadanía, en una sociedad que genera espacios democráticos y participativos”* (Estatuto, 2010: 3).

**B. Misión:** Coordinar los procesos políticos institucionales del ejecutivo, concertar las políticas y acciones de las Instituciones Coordinadas y articular su relación con las demás funciones del Estado, las organizaciones sociales y la ciudadanía, democratizando el poder político, promoviendo la participación directa de la ciudadanía y logrando los necesarios consensos sociales para la gobernanza participativa. (Estatuto, 2010: 3)



### **C. Políticas institucionales**

- a) Instaurar mecanismos de coordinación entre las funciones del Estado, las Instituciones Coordinadas, los Gobiernos Autónomos Descentralizados y demás instituciones públicas para una gestión democrática, descentralizada y eficiente, ajustada al Plan Nacional de Desarrollo.
- b) Promover la participación ciudadana en la gestión de las políticas públicas gubernamentales, para construir una sociedad participativa e incluyente.
- c) Impulsar el diálogo político para el logro de los acuerdos nacionales y para la prevención y solución de conflictos, dentro de la ruta constitucional.
- d) Desarrollar mecanismos para incrementar las capacidades técnico-políticas de los servidores/as del Gobierno Central, Gobiernos Autónomos Descentralizados y la ciudadanía en función de las políticas vigentes.

### **D. Objetivos estratégicos**

- a) Viabilizar el proyecto político del gobierno, diseñando estrategias adecuadas para la aplicación de las políticas sectoriales definidas por el Consejo de la Política.
- b) Conseguir que las funciones del Estado y los distintos niveles de Gobierno incluyan espacios efectivos y diversos de participación ciudadana en el diseño, gestión y monitoreo de las políticas públicas, logrando la mayor representatividad de las organizaciones sociales en la toma de decisiones políticas gubernamentales.
- c) Garantizar una efectiva coordinación de ministerios e instituciones del sector a nivel nacional y territorial para concretar una nueva forma de gestión política.
- d) Alcanzar acuerdos nacionales, regionales, locales, sectoriales e interinstitucionales con los actores políticos, sociales y gubernamentales, que contribuyan a la gobernabilidad democrática y cohesión del Estado.
- e) Generar adhesión de la ciudadanía a la acción política del gobierno mediante una gestión, diálogo y comunicación directa, veraz, oportuna e incluyente.

### **2.3. Estructura Orgánica del Ministerio de Coordinación de la Política**

Para dar cumplimiento a las políticas instituciones del MCP-GAD con las funciones del Estado, instituciones coordinadas, gobiernos autónomos descentralizados, organizaciones, movimientos sociales y ciudadanía en general la institución trabaja basada en su estructura organizacional. Estos puestos directivos son de libre nombramiento, remoción y se conforman por: Ministro o Ministra Coordinador, Secretario o Secretaria Técnico, Coordinadores o Coordinadoras Generales y Directores o Directoras Técnicos del área.

## **2.4. Despacho del Ministro o Ministra Coordinador de la Política**

Eldireccionamiento estratégico de la coordinación política es gestionado por la Ministra o Ministro de Coordinación de la Política y GAD, quien se encarga de:

Articular las actividades de coordinación política con las instituciones que integran sus áreas de trabajo, los diferentes niveles de gobierno, las organizaciones sociales, la ciudadanía y otras funciones del estado; monitorear y facilitar la gestión para el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo, los programas y agendas del gobierno y ejercer la representación legal del Ministerio. (Estatuto, 2010: 8)

El Secretario de la Cartera de Estado coordina y supervisa el trabajo realizado por las entidades que conforman el Sectorial de la Política mediante monitoreo, seguimiento y evaluación de los planes, programas y proyectos que desarrollen. También controla el trabajo ejecutado por las coordinaciones del MCP-GAD en los sistemas de evaluación de impacto de los programas de su sector, para conocimiento y aprobación de la ministra o ministro.

La ministra o ministro debe estar informado del trabajo ejecutado por las coordinaciones del MCP-GAD en los sistemas de evaluación de impacto de los programas de su sector. Toda decisión en el Sectorial de la Política y en el MCP-GAD debe ser conocida y aprobada por la ministra o ministro Coordinador de la Política y GAD.

## **2.5. Secretaría Técnica del Ministerio de Coordinación de la Política**

La Gestión Técnica del MCP-GAD es asumida por la Secretaria o Secretario Técnico, quien es responsable de las actividades referentes a la coordinación, articulación y diálogo político con los Gobiernos Autónomos Descentralizados, las Funciones del Estado, los Ministerios Sectoriales y los actores sociales y políticos. También realiza la coordinación técnica de las actividades de las entidades del Sectorial de la Política.

Supervisar la aplicación de políticas intersectoriales, mediante la observancia de las resoluciones y acuerdos adoptados; apoyando además técnicamente a las instituciones públicas que integran las áreas de trabajo, para el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo y los programas y agendas del Gobierno (Estatuto, 2010: 10).

La Secretaria o Secretario Técnico según el orden jerárquico de la institución es la segunda máxima autoridad y debe coordinar su trabajo con la Ministra o Ministro. Integra el Gabinete de Gestión Estratégica, el Consejo Sectorial de Política y participa en las comisiones que la Ministra o Ministro le delegue.

Controla el cumplimiento de las políticas y decisiones adoptadas por el Consejo Sectorial Político y de la Ministra o Ministro mediante el monitoreo de las acciones de coordinación política con las entidades Sectoriales y la aplicación de políticas intersectoriales aprobadas por la Ministra o Ministro de Coordinación de la Política. Revisa las actividades y gestión de las Coordinaciones Generales del Ministerio y Direcciones mediante monitoreo y rendición de cuentas en las reuniones que organiza de Comité de Gestión Institucional.

## **2.6. Coordinación General con los Gobiernos Autónomos Descentralizados**

Coordina y promueve espacios de diálogo entre el Ejecutivo y los GAD con la finalidad de concertar acuerdos políticos para la implementación de políticas públicas del Gobierno en el ámbito territorial, así como el impulso de modelos de gestión participativa e intercultural que aporten a la construcción del Buen Vivir. (Estatuto, 2010: 11)

Los espacios de diálogo político entre el ejecutivo y los GAD son evaluados y monitoreados por la Coordinadora o Coordinador con los GAD. Genera alianzas políticas entre los Ministerios Sectoriales y los GAD para garantizar el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo, los programas y agendas políticas del gobierno en el ámbito territorial mediante las instituciones coordinadas.

Enlaza políticamente la gestión de las Entidades Sectoriales con los Gobiernos Autónomos Descentralizados para cumplir la Agenda Política, la implementación del marco constitucional referente a la participación y genera espacios de diálogo y análisis de coyuntura nacional con los GAD.

La Coordinación General con los GAD realiza el seguimiento y evaluación de las dos direcciones que la conforman:

### **1. La Dirección de Articulación Política entre niveles de Gobierno**

Establece procesos de articulación de los planes, programas y proyectos impulsados por el Ejecutivo en el territorio para generar acuerdos políticos y de gestión con los GAD, *“que permitan fortalecer el desarrollo local y el cumplimiento de la Agenda Política del Gobierno”*. (Estatuto, 2010: 12) Mediante la generación de agendas política nacional y zonal con gremios de los GAD, Ministerios y el MCP-GAD, establecimiento de acuerdos establecidos entre el Ejecutivo y los GAD para la solucionar demandas y conflictos con los Ministerios Sectoriales.

### **2. Dirección de Diálogo y Concertación Política**

Articula espacios de diálogo entre el Ejecutivo y los GAD en la generación de alianzas para promover e implementar modelos de gestión participativos e interculturales que garanticen el

cumplimiento de la agenda política nacional y local. Utilizando *“protocolos y herramientas consensuadas entre GAD, Instituciones Coordinadas y Sectoriales para el impulso de modelos de gestión participativa”*. (Estatuto, 2010: 14)

## **2.7. Coordinación General Interinstitucional**

*“Consensuar iniciativas gubernamentales con las funciones e instituciones del Estado en materia política, con el fin de asegurar óptimos niveles de gobernabilidad democrática, en concordancia con las demandas ciudadanas”* (Estatuto, 2010: 15), mediante procesos de articulación para cumplir la agenda política, acciones y estrategias de las instituciones coordinadas. Su coordinación se centra en las actividades políticas con los Ministerios Coordinadores y Ministerios Sectoriales en los procesos de preparación y aprobación de las leyes.

Propone estrategias para articular la gestión del Ejecutivo con las otras entidades del Estado y cumplir así el Plan Nacional de Desarrollo, para fortalecer y mejorar las relaciones mutuas entre el Ejecutivo y las otras funciones del Estado y otras actividades dentro de la línea política de su competencia.

La gestión política la realiza mediante dos direcciones:

### **1. Dirección de Dialogo Político con la Función Legislativa**

Promueve *“el diálogo político desde el Ejecutivo con la Función Legislativa con el fin de precautelar la gobernabilidad democrática en concordancia con los procesos de construcción de una nueva ciudadanía”*. (Estatuto, 2010: 16) A través, de espacios de diálogo y procesos para fortalecer las relaciones mutuas entre el Ejecutivo y el Legislativo.

### **2. Dirección de Articulación Política con Otras Funciones del Estado**

Articula y coordina *“el relacionamiento político entre el Ejecutivo y las otras funciones e instituciones del Estado, en un contexto de respeto a la autonomía e independencia institucional”*. (Estatuto, 2010: 16) Diseñando protocolos de articulación política, propuestas y reformas de Ley, entre otras.

## **2.8. Coordinación General de Actores Sociales y Políticos**

Coordinar, articular y potenciar las relaciones y procesos políticos institucionales del Ejecutivo con los diferentes actores sociales y políticos de la sociedad civil y la ciudadanía, sobre la base de los principios de una participación ciudadana plural, de la interculturalidad, la plurinacionalidad y de un efectivo acceso y goce de los

derechos establecidos en la Constitución, procurando efectivos niveles de gobernabilidad. (Estatuto, 2010: 18)

Acompaña los procesos de promoción de los actores sociales y políticos diversos y articular la construcción del “poder ciudadano”, interculturalidad, equidad regional y consolidación de la institucionalidad del Estado. Se compone de dos direcciones:

#### **1. Dirección de Enlace y Dialogo Político**

Su responsabilidad es la facilitación de espacios de diálogo político entre el Ejecutivo y los movimientos, organizaciones, actores sociales y políticos u otras formas organizativas de la ciudadanía.

#### **2. Dirección de Acompañamiento y Promoción de Actores Sociales y Políticos**

Coordina acciones y procesos de acompañamiento a actores sociales y políticos de manera participativa e incluyente que requieran acompañamiento o promoción para impulsar la participación ciudadana.

### **2.9. Coordinación de Planificación**

Desarrolla procesos de planificación institucional mediante implementación de instrumentos que permitan una ejecución apropiada de la inversión pública, el sistema de seguimiento y evaluación. Esta área es la responsable de la elaboración del Plan Estratégico Institucional, el Plan Operativo institucional, consolidar el Plan de inversión pública del Ministerio y realiza el seguimiento de la Gestión Por Resultados (GPR) de la institución.

### **2.10. La Dirección de Comunicación Social:**

Facilita información de calidad a las autoridades máximas del Ministerio Coordinador de la Política para la toma oportuna de decisiones, así como difundir y posicionar en la sociedad el trabajo que realiza este ministerio, conjuntamente con las instituciones coordinadas en el área política, conforme establecen las políticas del Gobierno Nacional que están encaminadas hacia un bien vivir de los ecuatorianos y pleno cumplimiento de lo establecido en la LOTAIP<sup>4</sup>. (Estatuto, 2010: 24)

Es responsabilidad de la Dirección de Comunicación mantener informadas a las autoridades de la institución, definir estrategias de comunicación e informativas de acuerdo a las coyunturas, supervisar el desarrollo de acciones comunicacionales de las áreas del MPC-GAD y las entidades

---

<sup>4</sup>Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP) establece que la información pública es un derecho de las personas que garantiza el Estado.

coordinadas. Dirige la operativización de las acciones de comunicación del MCP y coordina campañas de difusión sobre temas de interés para el MCP, sus autoridades y el Gobierno Nacional.

Con respecto a temas técnicos debe realizar documentos de análisis, seguimiento y producción de materiales críticos sobre hechos noticiosos y de coyuntura para uso interno de las autoridades del MCP-GAD; coordinar entrevistas y ruedas de prensa; monitorear y actualizar la página web; boletines de prensa, artículos especiales, avisos, trípticos, folletos, álbum fotográfico, memorias y afiches, entre otros.

### **2.11. Dirección de Análisis Político**

Constituye una instancia para el análisis, la generación de pensamiento, la construcción de estrategias políticas que orienten la toma de decisiones en el ámbito político gubernamental, la gestión política central y en los territorios, que fomenten la construcción del poder ciudadano y el protagonismo social y la concreción de una nueva política. (Estatuto, 2010: 22)

Su contribución para la gestión política del MCP-GAD es la generación de investigaciones, análisis y pensamiento político estratégico para los actores políticos gubernamentales mediante monitoreo de los impactos políticos de la acción del gobierno en el territorio nacional, para “*prevenir riesgos políticos, promover alianzas y acuerdos políticos en los diferentes niveles de gobierno*”. (Estatuto, 2010: 23)

Otras de sus atribuciones es la elaboración de metodologías, diseño de eventos, encuentros y foros para debatir temas político-sociales relevantes; diseña publicaciones sobre temas políticos de interés; programas de capacitación política para funcionarios y actores políticos importantes; y dirige el Sistema de Información Política Territorial (SIPO). Para la generación de información política realizan análisis de coyuntura, documentos de análisis de tendencias y procesos políticos e informes estratégicos políticos para la toma de decisiones.

### **2.12. Dirección de Asesoría Jurídica**

Asesora en materia de derecho administrativo, público, económico, precontractual, contractual, laboral procesal a las instancias administrativas del MCP-GAD para cumplir con los requisitos exigidos por las leyes, normas y reglamentos vigentes, ejerce la procuraduría judicial de la institución y elabora convenios de cooperaciones interinstitucionales y económicas.

### **2.13. Dirección Administrativa Financiera**

Administra la ejecución de los recursos humanos, financieros y materiales requeridos por el MCP-GAD; supervisa la elaboración del Plan Anual de Compras de acuerdo al POA y al presupuesto; ordena pagos para contrataciones; evalúa la gestión financiera de la institución.

### **2.14. Consejo Sectorial de la Política**

El Consejo Sectorial de la Política es encabezado por el Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados para la formulación de políticas públicas en los siguientes temas:

1. Participación Ciudadana.
2. Coordinación con gobiernos autónomos descentralizados.
3. Coordinación interinstitucional con entes del ejecutivo y de los otros poderes del Estado.
4. Relación con organizaciones sociales, movimientos sociales y partidos políticos.
5. Rediseño de instituciones políticas y modos de gestión pública, en la perspectiva de institucionalizar mecanismos de participación que eleven la capacidad de incidencia y de control popular de la acción estatal. (MCPGAD, 2010: 23)

El Consejo Sectorial de la Política se conforma por las siguientes instituciones: Ministerio del Interior (Viceministerio de Gobernabilidad); Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana; Ministerio de Justicia; Derechos Humanos y Cultos; Secretaría Nacional de Transparencia de Gestión; Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico (ECORAE) y Secretaría Nacional de Comunicación.

Acompañaban a la gestión, monitoreo y planificación del Consejo Sectorial de la Política la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, la Secretaría Jurídica de la Presidencia de la República y la Secretaría Nacional de la Administración Pública.

El Consejo Sectorial ha enfocado su gestión en: La coordinación interinstitucional permitió entablar relaciones, acuerdos y consensos entre instituciones del Ejecutivo, otras Funciones del Estado, gobiernos autónomos descentralizados y otras instancias locales. Y en el fortalecimiento de la participación ciudadana mediante el desarrollo y activación de capacidades locales.

### **2.15. Secretaría Nacional de Gestión de la Política**

Las atribuciones y responsabilidades del Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados (MCPGAD) explicadas en las páginas anteriores, forman parte de la Secretaría Nacional de Gestión de la Política (SNGP), que fue creada mediante una fusión establecida en el Decreto Ejecutivo 1522 firmado por el presidente de la República, Rafael Correa el 17 de mayo de 2013. Esta nueva Secretaría también asumirá las funciones de la Secretaría

Nacional de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana y el Viceministerio de Gobernabilidad que pertenecía al Ministerio del Interior

Esta nueva institución es un “*organismo de derecho público, con personalidad jurídica, patrimonio y régimen administrativo y financiero propios*” (Decreto, 2013: 2) y depende directamente de la Presidencia debido a que es una secretaría nacional.

Las funciones del Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados se centraban en el Consejo Sectorial de la Política, gobiernos autónomos descentralizados, Función Legislativa, otras Funciones del Estado y organizaciones sociales. Con la creación de la Secretaría Nacional se plantea transversalizar la gestión política en todo el Ejecutivo, mediante la formulación, dirección y monitoreo de las políticas y estrategias de gobernabilidad mediante la “*evaluación de la gestión y ejecución de la agenda política de las entidades de la Función Ejecutiva*” (Decreto, 2013: 3).

“*Coordina la política con los representantes del ejecutivo y sirve como agente de coordinación, cooperación entre la Función Ejecutiva y la gobernabilidad en el territorio*” (Decreto, 2013: 4) también articula espacios de diálogo y relaciones políticas entre la Función Ejecutiva, los gobiernos autónomos descentralizados y otros actores sociales en el territorio. El Decreto Ejecutivo dispone diecisiete atribuciones, más las que designe el Presidente de la República.

La institución tiene ciento ochenta días para evaluar al talento humano de la institución según establece la Ley Orgánica de Servicio Público, los funcionarios que tenían nombramiento y prestaban sus servicios en las instituciones fusionadas forman automáticamente parte de la SNGP. Y disponen de ciento veinte días para implementar las acciones administrativas necesarias para aplicar el nuevo modelo de gestión de la Secretaría.



## **CAPÍTULO III**

### **MANEJO DE CRISIS EL 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2010**

#### **3.1. Breve reseña de los hechos**

La crisis política interna del país, ocurrida el 30 de septiembre de 2010, es considerada para el Gobierno y sus seguidores como uno de los acontecimientos más críticos que ha soportado el proyecto político autodenominado de la "revolución ciudadana". Según sus principales voceros, la protesta policial fue gestada desde los sectores de la oposición política y canalizada a través de un malestar de mandos medios y miembros de la tropa, quienes expresaban su malestar por ajustes salariales y recortes de algunos beneficios laborales adquiridos con anterioridad.

La crisis del 30 de septiembre (30S ó 30-S) inicia cuando miembros de la Policía Nacional, en horas de la mañana, comienzan una inusual manifestación para rechazar la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), que un mes y medio antes fue aprobada por el Poder Legislativo o Asamblea Nacional. Con base a esta nueva normativa, los miembros de la Policía Nacional y de las Fuerzas Armadas fueron integrados a la LOSEP. La protesta constó de la suspensión de sus jornadas laborales, bloqueos de carreteras y además para impedir el acceso a las oficinas de la Asamblea Nacional. Además, miembros de las Fuerzas Armadas se tomaron las instalaciones del aeropuerto Mariscal Sucre. Los medios de comunicación privados, en especial Teleamazonas y Ecuavisa, fueron los primeros en informar. Presentaron imágenes de los policías sublevados, sin respetar a sus mandos y haciendo fogatas dentro de las instalaciones. El mensaje fue que había un ambiente de caos.

Avanzada la mañana, el presidente Rafael Correa se dirigió al Regimiento Quito de la Policía Nacional, el más grande del país y el principal sitio de la protesta uniformada. Ante un grupo de enardecidos manifestantes, la mayoría encapuchados y muchos con sus armas de dotación del Estado, manifestó que no iba a retroceder en cuanto a lo aprobado en la Ley. La actitud del Primer Mandatario, quien usaba un bastón por cuatro semanas atrás había sido sometido a una operación en una de sus rodillas, molestó a los uniformados sublevados, lo que originó una situación caótica. Fue agredido con gas pimienta. “Aquí estoy, si quieren mátenme, pues”, fueron sus declaraciones, mientras intentaba descubrir su pecho.

El Mandatario, en medio del tumulto, fue llevado hasta el Hospital de la Policía Nacional, que se encuentra adyacente a la unidad policial. De inmediato el edificio fue luego rodeado por policías inconformes. En ese momento, y a través de una entrevista con Radio Pública, el Presidente aseguró estar secuestrado. Después del mediodía firmó el Decreto Presidencial Nro. 488 mediante el cual declaró el Estado de Excepción y dispuso la movilización de las FF.AA. Su argumento fue que estaba en marcha un atentado a la democracia y que su vida estaba en peligro. Responsabilizó de estos hechos a la oposición política e identificó como uno de los principales responsables al ex presidente Lucio Gutiérrez y a varios dirigentes del partido Sociedad Patriótica.

A partir de ese momento, la Secretaría Nacional de Comunicación dispuso el inicio de una cadena nacional de radio y televisión con el carácter de indefinida e irresistible. De esta forma, se obligó a todos los medios de comunicación a transmitir la programación de Ecuador TV. Esta cadena nacional duró ocho horas ininterrumpidas y durante este tiempo, nueve ministros de Estado, altos funcionarios de gobierno y líderes allegados al Régimen dieron los mismos mensajes: que no se trataba de un intento de golpe de Estado, que se trataba de una protesta por reivindicaciones salariales. No obstante, en el transcurso de la tarde el discurso cambió y por primera vez se habló de un secuestro y que estaba en marcha un intento de golpe de Estado.

En sus intervenciones, los ministros y otros voceros repitieron el mismo discurso: rechazar la actitud golpista de la oposición, denunciar un intento por desestabilizar el país, que el presidente Rafael Correa tenía el respaldo popular, etc. No obstante, varios de estos mensajes estuvieron en contradicción con declaraciones anteriores, como cuando la ministra de la Política, Doris Soliz, en entrevista con la cadena internacional CNN manifestó que “no se trataba de ningún golpe de Estado”, que la protesta policial “tenía afanes de reivindicaciones laborales”.

Paralelamente, varios miembros del gabinete presidencial, entre ellos el canciller Ricardo Patiño, el secretario Nacional Jurídico de la Presidencia de la República, Alexis Mera; la ministra de Coordinación de la Política y GAD, Doris Soliz, entre otros ministros de Estado que estaban congregados en el Palacio Nacional convocaron a los simpatizantes del Movimiento Alianza PAIS a movilizarse, otra multitud llegó a los alrededores del Hospital de la Policía. Todos exigían su liberación. En el conflicto entre los policías amotinados y los manifestantes a favor de Correa en las afueras del Hospital de la Policía, murió un estudiante: Juan Pablo Bolaños.

Durante el día, en distintas partes del país se reportaron manifestaciones, disturbios y saqueos durante estos acontecimientos, principalmente en Guayaquil, Cuenca y Riobamba, en donde

funcionarios públicos protagonizaron manifestaciones y se registraron saqueos y hechos vandálicos por la falta de control policial. A las 20:00 se rompió el llamado “cerco mediático” (la cadena nacional de radio y televisión) y los primeros mensajes fueron para rechazar la cadena, los medios privados y sectores de oposición consideraban que se trató de un atentado a la libertad de expresión.

Ya entrada la noche se dio inicio a una incursión militar en la casa de salud. Según denuncias de determinados sectores de la oposición, la toma de la casa de salud había sido ordenada por el propio Primer Mandatario. En medio de un tiroteo que duró más de 20 minutos, transmitido en vivo por la televisión nacional, el ejército logró retirar del hospital al Presidente quien había estado allí por unas 10 horas. El país vio en vivo y en directo la forma en la que cayó asesinado el policía Froilán Jiménez, quien era parte de los efectivos que custodiaban el vehículo en el que fue rescatado el Primer Mandatario.

No se conoció el número de uniformados que participó en el operativo de rescate, pero se especula que serían alrededor de 900. Al día siguiente, el Ministro de Salud de Ecuador dijo que la crisis había dejado ocho muertos y 274 lesionados, de los cuales 25 se encontraban en estado crítico. El Gobierno Nacional maneja la teoría de la conspiración en contra del proceso político. El argumento de sus voceros es que las manifestaciones policiales fueron producto de un complot que fue planificado desde la oposición para derrocar al Presidente. Se fortaleció la tesis de un golpe de Estado, afirmación que es respaldada por organismos internacionales y varios medios de comunicación identificados con el proceso político.

La tesis no es compartida por otros actores como centros de estudios políticos y analistas nacionales e internacionales que califican el conflicto como un amotinamiento, que se salió de control tanto para los policías rebeldes como para el gobierno y que terminó en una asonada, en la actualidad el tema es objeto de controversia.

Durante el transcurso del conflicto los líderes y partidos de oposición hicieron público su respaldo al orden democrático constitucional aunque coinciden en que la versión de la conspiración golpista es una ponderación con el fin de consolidar la idea de que el presidente fue una víctima y así aumentar su popularidad.

### **3.2. Análisis del cumplimiento de un protocolo para la gestión de crisis del Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados**

El análisis se realizará de acuerdo a las fases en el desarrollo de una crisis

## **a. Fase Preliminar**

Las muestras de insatisfacción y molestia de los miembros de la Policía Nacional por los cambios en la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), fueron evidentes con anterioridad a los meses de julio y agosto de 2010, cuando la Asamblea Nacional debatía las reformas a este cuerpo legal. Panfletos, pasquines y mensajes a través de las redes sociales servían para que este sector uniformado manifieste desde el anonimato su malestar. Sin embargo, las acciones comunicacionales y políticas para aclarar esta preocupación fueron casi nulas, pues a más de breves declaraciones de prensa no se realizó un adecuado proceso de socialización de los cambios legales.

Así llegó la tarde del 29 de septiembre, cuando la ministra de Coordinación de la Política y GAD, Doris Soliz, en breves declaraciones a un canal de televisión local indicó que incluso el Gobierno Nacional estaría pensando en la aplicación de la llamada "muerte cruzada", si en la Asamblea Nacional no había acuerdos mínimos para la discusión y aprobación de varios cuerpos legales.

El jueves 30 de septiembre amaneció con sobresaltos políticos. A las 06:30, los policías del Regimiento Quito nro. 1 hicieron pública su molestia por las reformas a la Ley de Servicio Público. Con la quema de llantas y gritando consignas en contra del Ejecutivo, este sector de uniformados pedía la restitución de varios derechos adquiridos que ellos consideraban conculcados: bonos por ascensos y condecoraciones, juguetes para sus hijos, entre otros derechos. Los medios de comunicación privados fueron los primeros en dar cobertura, con señal en vivo, de esta singular protesta. La jornada se preveía conflictiva.

Ya entrada la mañana, sentados frente a un televisor plasma, los integrantes de la Unidad de Análisis y Enfoque Político de la Secretaría Nacional de Comunicación de la Presidencia de la República (SECOM) daban poco crédito a lo que ocurría en los patios del Regimiento Quito Nro. 1: el presidente Rafael Correa, bastón en mano, y flaqueado por un escaso equipo de seguridad y por el ministro de Gobierno, Gustavo Jalkh, ingresaba al recinto policial que estaba tomado por más de 1000 uniformados encapuchados, que quemaban llantas y gritaban consignas en contra del Gobierno Nacional.

Ninguno de los miembros de la Unidad de Análisis y Enfoque Político, de la que por delegación de la entonces ministra de Coordinación de la Política, Doris Soliz, eran miembros el Director y Asesor de Comunicación, sabía lo que ocurría. Las imágenes eran transmitidas por varios medios de comunicación privados, quienes enterados de la singular protesta, acudieron con sus cámaras hasta

el sitio de los hechos. Imágenes inusuales de policías, usando sus uniformes y armas de dotación se presentaban descontrolados. Era la forma de rechazar la decisión adoptada semanas atrás por la Asamblea Nacional, en la que el partido de Gobierno tenía un control parcial: todos los miembros de la Fuerza Policial pasaban a pertenecer a la Ley Orgánica de Servicio Público, por lo tanto, sus reconocimientos y condecoraciones por asensos, méritos y grados desaparecían, pero a cambio esos estímulos económicos pasaban a formar parte de su remuneración. Esa era la explicación que días antes daban los asambleístas, pero que poco o nada caló en las filas policiales y sus familias.

En el plan de crisis es fundamental el equipo de gestión, que consiste en “un grupo de personas que asuman la responsabilidad de afrontar el problema y del que emanarán las decisiones que convengan para la urgente normalización de la situación “un grupo de personas que asuman la responsabilidad de afrontar el problema y del que emanarán las decisiones que convengan para la urgente normalización de la situación”. El grupo lo conforman cuatro o cinco personas, lo presidirá un alto ejecutivo de la empresa o funcionario de la institución que será el coordinar, también debe formar parte un técnico del objeto o del asunto afectado, el director de comunicación. Algunas instituciones incluyen la presencia de un abogado por las implicaciones jurídicas o penales, se debe considerar de un suplente para el coordinador para sustituirlo en caso de ausencia. Cada representante del comité debe conocer sus responsabilidades y cometidos y deben reunirse de forma inmediata y estar en contacto en el menor tiempo posible.

En ese escenario, la ministra Doris Soliz conformó un Comité de Crisis del MCP-GAD, no específicamente para el tema comunicacional, sino orientado a la gestión política del momento. Así, conforme establece el Estatuto Orgánico por Procesos, al frente de la coordinación con legislativa, estuvieron Carlos Baca y Soledad Buendía y sus respectivos equipos de trabajo; en la relación con los Gobiernos Autónomos Descentralizados estuvieron Fernando Terán y Marcela Andino, en el Área de Comunicación Consuelo Hidalgo y Olger Calvopiña. Todos bajo la coordinación de los asesores Mario Ramos y el consultor Juan Roca.

En el caso comunicacional, la estrategia, productos, vocerías (agenda de entrevistas) y líneas discursivas debían estar en coordinación con la Secretaría Nacional de Comunicación de la Presidencia de la República. Incluso, los pedidos de entrevistas y comunicados de prensa debían ser trabajados en coordinación con la SECOM.

## **b.- Fase aguda**

Aunque la Unidad de Análisis y Enfoque Político de la SECOM había diseñado una serie de matrices de análisis de escenarios, mapas de actores, formatos para unificar líneas argumentales para todos los ministros y altas autoridades, la hipótesis de una revuelta, protagonizada por miembros de la fuerza policial no estaba entre sus escenarios de posibles crisis.

Transcurridas las primeras horas de revuelta policial la presión de los medios de comunicación no se hizo esperar. Más de una decena de periodistas pugnaba por tener una versión oficial de los hechos. Conforme sostiene Roberto Izurieta (Izurieta, 2009: 96), *"una vez que la crisis ocurre, la presión es enorme, presión provocada por el problema del sujeto de crisis, pero sobre todo la presión de la prensa..."*. Ello era evidente cuando todos los medios de comunicación buscaban una respuesta a la crisis por parte del ministro de Gobierno y Policía, Gustavo Jalhk; de la ministra de la Política, Doris Soliz; de asambleístas allegados al oficialismo o del mismo presidente de la República, Rafael Correa. El Comandante de la Policía de ese entonces, Freddy Martínez, realizó declaraciones a un medio de comunicación, en las que manifestó que se trataba de una protesta pacífica, pero que estaba al margen de la Ley, pues los miembros de la Fuerza Pública estaban para cumplir y hacer cumplir la ley. Con esta forma se incumplió uno de los principios básicos de la comunicación en crisis, que es la de definir un vocero calificado. Conforme indica Roberto Izurieta (2009: 96) *"el vocero debe tener credibilidad, pues esta no depende únicamente de su rango o función, sino del grado de conocimiento de lo que estaba pasando"*.

Con informes provenientes de las unidades de inteligencia de la Policía Nacional, un análisis del contenido de la LOSEP, la Unidad de Análisis Político inició a buscar escenarios para la crisis comunicacional. El primer paso fue levantar información calificada para uso de las autoridades calificadas y posteriormente remitir la información a voceros calificados. No obstante, algunos ministros y asambleístas ya habían realizado declaraciones, aunque aún poseían muy poca información sobre las causas que motivaron la protesta policial, recuerda Olger Calvopiña (Entrevista, 2013). Por ello una de las principales acciones era tener información validada para entregar a la ciudadanía. Para Corrado en Izurieta (Izurieta, 2009:97) *"uno de los primeros pasos en momentos de crisis es dar información oficial al público, pues cuando la información sale, los rumores se paran y la gente tiende a calmarse"* (Izurieta, 2009: 97).

Tras el cruce de información proporcionada por el Ministerio del Interior, la primera conclusión fue que se trataba de una protesta de carácter salarial, pero que intentaba ser capitalizada por sectores de

la oposición, que intentaban aprovecharse del descontento policial para causar descontrol en las filas policiales y en la ciudadanía. En un inicio no se habló de un intento de golpe de Estado, ni intentos por provocar un magnicidio, es decir, matar al presidente de la República.

Con estos primeros argumentos se trabajó en la primera línea argumental, la misma que a través de los asesores y directores de comunicación se hizo llegar a varios ministros y los medios de comunicación gubernamentales. De esta forma se cumplió con uno de los principios comunicacionales en un momento de crisis. "Lo más importante que sucede en una crisis es el cómo se maneja una crisis en los primeros minutos".

Con estos datos, alrededor de nueve ministras y ministros, quienes fueron convocados por el Secretario de la Administración Pública, Vinicio Alvarado, dieron varias entrevistas a medios de comunicación. Todos rechazaron que detrás de la protesta de determinados miembros de la Policía Nacional, no de la Institución en sí, habían afanes de reivindicaciones laborales, pero que existían claros intentos de sectores de la oposición de provocar caos en las filas policiales y así intentar una desestabilización institucional. En esa línea de discurso se ubicaron, entre otros, la ministra de la Política, Doris Soliz, el ministro de Turismo, Freddy Ehlers, la ministra de Ambiente, Marcela Aguiñaga, entre otros.

Sin embargo, la crisis en el hospital de la Policía Nacional no bajaba de tono. Es más, se registraron hechos violentos en otras ciudades del país, entre ellas Quito, Guayaquil y Riobamba. Al interior del Hospital de la Policía Nacional, las protestas subían de tono, había más gases lacrimógenos y llantas encendidas, era evidente la hostilidad de los uniformados ante miembros del Gobierno Nacional, asambleístas y los primeros simpatizantes del partido de gobierno que llegaban hasta ese sector para expresar su respaldo al presidente Rafael Correa.

¿Cuál fue el papel de la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados? Pocas acciones individuales y no coordinadas. Parte del equipo documentó en video y fotografía, otros se sumaron al equipo de la Secretaría Nacional de Comunicación (SECOM) en la estrategia político-comunicacional y otros simplemente hicieron activismo político desde la Plaza Grande o desde las inmediaciones del Hospital de la Policía Nacional. Aunque uno de sus productos era el "*análisis, seguimiento y producción de materiales críticos sobre hechos noticiosos y de coyuntura para uso interno de las autoridades del MCP (Estatuto Orgánico por Procesos)*", tras un breve monitoreo de lo que ocurría en el interior de los cuarteles policiales sublevados, sus funcionarios prefirieron hacer militancia política. Varios

prefirieron reunirse en la Plaza de la Independencia, otros avanzaron hasta los exteriores del Regimiento Quito nro. 1 para unirse a la masa de seguidores del proyecto político. La recopilación de información, así como el diseño de una estrategia comunicacional estuvo concentrada en la Secretaría Nacional de Comunicación, así como en las instancias políticas de Carondelet.

Lo mismo ocurrió con la Dirección de Análisis Político del MCP-GAD. Según el Estatuto Orgánico por Procesos, esta instancia tiene la misión de "*Constituir una instancia para el análisis, la generación de pensamiento, la construcción de estrategias políticas que orienten la toma de decisiones en el ámbito político gubernamental, la gestión política central y en los territorios, que fomenten la construcción del poder ciudadano y el protagonismo social y la concreción de una nueva política*"(Estatuto Orgánico). En definitiva, esta Dirección es la responsable de la elaboración de documentos de análisis prospectivo de temas coyunturales y de largo plazo para la toma de decisiones políticas de las máximas autoridades, pero ello no ocurrió. Al igual que el caso de la Dirección de Comunicación Social y las otras áreas administrativas sus funcionarios prefirieron hacer militancia política. Otros se fueron para sus domicilios. Varios de sus funcionarios, al igual de la Dirección de Comunicación Social realizaban un breve monitoreo de las redes sociales, especialmente del twitter, cuyos resultados no tuvieron mayor impacto, pues no servían para la toma de decisiones políticas.

### **c.- Fase crónica de la crisis**

La falta de un manual de comunicación en crisis fue suplida por acciones políticas y estrategias de comunicación política. Al mediodía, el presidente Rafael Correa firmó un Decreto Presidencial, Nro. 488 mediante el cual declaró el Estado de Excepción y dispuso la movilización a las FF.AA. Con el fin de controlar la información que difundían los medios de comunicación, especialmente privados, desde la Secretaría Nacional de Comunicación se programó una cadena nacional de radio y televisión, a la que todos los medios, sin ninguna excepción, debían acogerse. Esta medida permitió informar al país lo que realmente ocurría: una protesta policial que intentaba ser aprovechada por sectores de la oposición con fines conspirativos, según el subsecretario de Comunicación de la Presidencia, Patricio Barriga. Aunque expertos como Liliana Soto (Soto en Izurieta 2009: 96)hablan de la necesidad de controlar la información durante una crisis, a través de la emisión de boletines, comunicados y conferencias de prensa, en el caso del 30.S el Gobierno tomó una medida radical: no se podía emitir ninguna información, excepto la generada por la señal del canal público. Comunicadores y expertos en materia de Derechos Humanos calificaron esta medida como un atentado a la libertad de expresión.



Con esta medida, la ciudadanía tenía acceso únicamente a información gubernamental. Varios ministros de Estado, dirigentes de organizaciones sociales, asambleístas y autoridades de gobiernos autónomos descentralizados afines al proceso político tuvieron tribuna libre para expresar sus opiniones de respaldo al Gobierno Nacional y rechazar los intentos golpistas de determinados dirigentes políticos identificados con la oposición. Por más de 11 horas, la única información alternativa a lo que proyectaba el Gobierno Nacional fueron las redes sociales.

Una de las atribuciones del MCP-GAD fue la coordinación de las políticas públicas con los gobiernos provinciales, municipales y juntas parroquiales. Para ello se creó la Coordinación General con los Gobiernos Autónomos Descentralizados, con la *"finalidad de concertar acuerdos políticos para la implementación de políticas públicas del Gobierno en el ámbito territorial, así como el impulso de modelos de gestión participativa e intercultural que aporten a la construcción del Buen Vivir"*(Estatuto Orgánico por Procesos).

Mientras el conflicto político amenazaba con irradiarse por todo el territorio nacional, esta instancia ministerial actuó de inmediato. Los funcionarios responsables de esta Coordinación entraron en contacto con las asociaciones que agrupaban a los distintos niveles de los Gobiernos Autónomos Descentralizados: Consorcio de Gobiernos Provinciales del Ecuador (Congope), Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME) y Consorcio de Gobiernos Parroquiales del Ecuador (Conagopare). Las directivas de las tres instancias estaban bajo la dirección de militantes del movimiento político de Gobierno, lo que facilitó que sus Directorios aprueben resoluciones y pronunciamientos públicos de respaldo al Gobierno Nacional y de rechazo a lo que el Ejecutivo calificó como un intento de golpe de Estado.

Estos comunicados tuvieron amplia difusión mediática, a través de la cadena nacional ordenada por el Gobierno Nacional. Así también sus dirigentes, así como prefectos, alcaldes y presidentes de las juntas parroquiales tuvieron espacios, a través de entrevistas para expresar sus opiniones a favor del Gobierno Nacional. Así consta en un informe preparado por la Coordinación General de GAD, que fue presentado a la Ministra Doris Soliz, días después de la crisis del 30-S.

Similar experiencia vivió la Coordinación General de Actores Sociales y Políticos, que tuvo como misión *"Coordinar, articular y potenciar las relaciones y procesos políticos institucionales del Ejecutivo con los diferentes actores sociales y políticos de la sociedad civil y la ciudadanía, sobre la base de los principios de una participación ciudadana plural, de la interculturalidad, la plurinacionalidad y de un efectivo acceso y goce de los derechos establecidos en la Constitución,*

*procurando efectivos niveles de gobernabilidad. Las relaciones internacionales también entraron en el escenario político*"(Estatuto Orgánico por Procesos). Esta dependencia institucional, en coordinación con los dirigentes del movimiento Alianza PAIS, fueron los responsables de coordinar las movilizaciones y manifestaciones en respaldo al Ejecutivo, las mismas que llegaron hasta las inmediaciones del Palacio de Carondelet y del Hospital de la Policía Nacional, dos sitios que se transformaron en elementos símbolos de la crisis del 30S.

#### **d.- Fase Post-Traumática**

Tras el violento desenlace, que culminó con el rescate del presidente Rafael Correa, vino la etapa post-traumática. Los ocho muertos, innumerables heridos, golpeados fueron apenas la punta de un conflicto político que tardaría mucho tiempo en superarse. El MCP-GAD, como instancia de coordinación de las políticas para garantizar la gobernabilidad en el país, tenía como misión fundamental fortalecer el frente político para superar la crisis.

En ese escenario, la ministra Doris Soliz Carrión era uno de los principales blancos de la crítica, desde la oposición, los medios de comunicación, pero también de un determinado sector del gabinete ministerial y de dirigentes del movimiento Alianza País. Sus detractores le acusaban de ser una de las causantes de la crisis por no abrir los diálogos de comunicación entre la Asamblea Nacional y todos los involucrados en la reforma a la Ley Orgánica de Servicio Público, que entre otros afectaba a los miembros de la Policía Nacional.

Desde estos sectores también se le acusaba de ser una de las ministras que aseguró que el 30-S no hubo un intento de golpe de Estado, sino una protesta policial por temas laborales, que siendo ese el caso, tampoco dejaba de ser inédita. El ser el blanco de la crítica se visibilizaba en las noticias, comentarios, análisis, entrevistas, artículos de opinión y hasta caricaturas que hacían referencia a su actuación al frente de la Cartera de la Política.

Aunque los manuales de comunicación en crisis hablan la importancia del encargado de prensa y comunicación porque "podrá abrir una línea de teléfono directo o línea verde con su servicio de prensa para recibir solicitudes de información, redactar un comunicado de prensa, convocar una rueda de prensa"(Puñuel, 1997: 179), en la práctica ese postulado se cumplió parcialmente, pues la relación con los medios de comunicación privados, a quienes el Gobierno los identifica como opositores, era casi nula. Los comunicados, entrevistas, conversatorios se canalizaban a través de los medios de comunicación calificados como "aliados", es decir, los medios gubernamentales,

públicos, privados con administración estatal o que tenían relación directa con simpatizantes del Gobierno.

Durante esta etapa post traumática, la única vocera era la ministra Soliz, y su agenda de relación con los medios de comunicación estaba dada en función de la relación con los medios "aliados". La única relación con los medios privados era a través de repentinos "abordajes" (entrevistas logradas al paso por reporteros en las que respondía parcialmente sus inquietudes periodísticas) o que se hacían eco de las declaraciones realizadas a los medios públicos y gubernamentales.

El presidente Rafael Correa, los miembros del gabinete ministerial, dirigentes de Alianza País, asambleístas, dirigentes sociales, gremiales, autoridades locales afines al Gobierno y hasta dirigentes políticos de organizaciones internacionales tenían espacios en los medios de comunicación oficiales, estatales y aliados. Para ello manejaban una misma línea discursiva, celosamente redactada y pulida desde el llamado buró político, del que la ministra Soliz también era integrante.

En esos días de crisis política, uno de los temas preferidos por los comunicadores de los medios privados era que explique las razones por las cuales ella y otros altos funcionarios de gobierno aseguraron que el 30 de septiembre no hubo un intento de golpe de Estado, sino una protesta policial por reivindicaciones laborales y que los sectores de oposición intentaban una capitalización política a su favor. (El Universo, 15 de octubre de 2010).

La explicación de la funcionara al tema era que, la entrevista ofrecida a la cadena internacional CNN se produjo a las 15:00 de Ecuador, es decir 17:00 de Atlanta (sede de los estudios de ese canal de televisión de EE.UU) y hasta esa hora no se vislumbraba la magnitud de los intentos golpistas de los sectores de la oposición.

La estrategia comunicacional post 30-S o post traumática también incluyó la realización de foros, debates y paneles sobre los hechos políticos del último día del noveno mes de 2010. Una de las principales voceras era la ministra de la Política, quien asistía a estos programas, previamente acordados y con la participación de panelistas afines, en los que el Ejecutivo podía dejar su mensaje en claro.

También incluyó la difusión del pensamiento surgido en esos momentos de conflicto. En ese escenario se incluyó la publicación del libro denominado: 30S, La Contrarrevolución. Aunque la publicación se hizo 9 meses después de los hechos del 30 de septiembre, todos sus artículos están

orientados a dar una explicación política, desde la visión del Gobierno Nacional sobre los intentos de los sectores de oposición para poner fin al proceso político, que sus líderes llaman "Revolución Ciudadana".

"La Jornada del 30 de septiembre puso en riesgo la democracia y evidenció la existencia de grupos conspiradores que están dispuestos a poner en peligro la seguridad ciudadana y el sistema democrático, con tal de proteger sus intereses. Este libro es parte de la respuesta a ese doloroso día de la historia del Ecuador".

Esta frase, tomada de la presentación del libro 30 La Contrarrevolución, a cargo de Doris Soliz, era frecuentemente citada y recordada por ministros de Estado, asambleístas, dirigentes sociales allegados al Ejecutivo y determinados periodistas y hasta "analistas políticos" plenamente identificados con la oposición.

Las redes sociales, especialmente el Twitter, el Facebook, el YouTube también fueron parte sustancial de la estrategia político-comunicacional, durante la crisis del 30 de septiembre y los días siguientes. Desde horas de la mañana y bajo las etiquetas #30S #30-S, las cuentas oficiales de los ministerios, instancias públicas y cuentas privadas fueron la principal herramienta de comunicación, principalmente para los sectores de oposición, que después de la cadena nacional "permanente e irresistible", impidió que tengan acceso a otro tipo de comunicación.

Esta red social es un servicio de microblogging creado por Jack Dorsey en marzo de 2006 y lanzado en julio de ese mismo año. Como refleja una entrevista realizada a su creador (O'Mahony; 2006). Además, es un espacio donde la voz del usuario puede ser escuchada y donde ser relevante en esta red es un indicador de prestigio social. Pero también este estudio destaca aspectos negativos: Existe, por lo general, dificultad para expresarse en pocos caracteres; muestra un marcado carácter evanescente puesto que los twits duran poco tiempo; los líderes de opinión y las *celebrities* dominan las conversaciones y, por otra parte, participar sin ser retwiteado o mencionado es muy similar a ser ignorado (Fernández, Paniagua Rojano, Francisco Javier: 2012)

Para Christian Espinosa, director de Cobertura Digital, "el 30S marca un antes y después en la política 2.0". Su argumento es que esta red social, como ya ha ocurrido en otras latitudes, se transforma en la principal herramienta de comunicación, pues deja de ser un receptor, como ocurre en esquema de comunicación tradicional y pasa a ser emisor. En efecto, con los *hashtags*(etiquetas,

en español) #30S, #30-S #Rafael Correa, #Rebelión Policial, #Noalgolpe, miles de ciudadanos se mantuvieron informados de lo que ocurría en distintos sitios del país, principalmente luego de que, amparados en el Decreto Nro. 488, el Gobierno Nacional dispuso la cadena nacional de radio y televisión. A través de esta red social, los seguidores del Gobierno Nacional se convocaron en la Plaza de la Independencia, en las afueras del Hospital de la Policía Nacional para expresar su apoyo al presidente Correa. Los opositores también se concentraron en las afueras de la televisión pública para protestar en contra de la cadena nacional dispuesta por el Ejecutivo.

La cuenta @politicaec, aunque no con el impacto esperado, también fue un espacio para difundir información oficial, principalmente las actividades institucionales. De esta experiencia también surgió la necesidad de que la ministra Doris Soliz abra su cuenta personal en twitter, aunque este hecho se concretó casi un año después de la crisis política del 30S.

### **3.3. Plan de Comunicación**

#### **3.3.1 Justificación**

Las instituciones deben tener un manual de crisis en el que se establecen los mecanismos básicos para abordar situaciones contingentes, inmediatamente después de ocurrido el acontecimiento. El manual de crisis también es considerado como el instrumento operativo que se ejecutará desde el momento en el que se registra una crisis comunicacional.

Este manual debe contemplar el Plan de Acción para solucionar variables que pudieran anticiparse con claridad dependiendo de la actividad de la institución. En el caso del Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados (MCP-GAD) también debe coordinar las acciones comunicacionales de la Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana, el Instituto para el Eco-desarrollo Regional Amazónico (ECORAE), la Secretaría Nacional de Transparencia de Gestión (SNTG), el Ministerio del Interior y el Ministerio de Justicia.

La definición de acciones y responsabilidades de cada uno de los estamentos institucionales permitirá, en un momento de crisis, como el ocurrido el 30 de septiembre de 2010, tener una comunicación eficaz y que, a su vez, sea un mecanismo válido para la solución de una crisis política.

### **3.3.2. Gestión de Comunicación para administrar una crisis**

El Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados (MCP-GAD), al ser el responsable del Sector de la Política del Gobierno Nacional, debe estar preparado para situaciones de crisis.

La Dirección de Comunicación debe elaborar un plan de prevención para la gestión de crisis para determinar las estrategias y acciones que se van aplicar el momento de la crisis. El papel fundamental de la Dirección de Comunicación es fundamental en tiempos de aparente estabilidad y en tiempos de crisis, porque debe aplicar la estrategia comunicacional y generar información de calidad para las máximas autoridades de la Institución. Debe trabajar coordinadamente con todas las coordinaciones de la Institución, en coordinación con la Dirección de Análisis Político para generar estrategias políticas que orienten a las máximas autoridades a la toma de decisiones.

La gestión comunicacional en el MCP-GAD para la gestión de abarca las siguientes etapas: identificación, enfrentamiento de la crisis y gestión de la postcrisis.

### **3.3.3. FODA del Plan de Crisis**

#### **FORTALEZAS**

- Lidera el Consejo Sectorial de la Política e instaura mecanismos de coordinación con las instituciones coordinadas, funciones del Estado, gobiernos autónomos descentralizados y demás instituciones públicas.
- Promueve la participación ciudadana y el diálogo político.
- Tiene el apoyo de instituciones aliadas para afrontar la crisis como la Secretaría Nacional de Comunicación.
- Tiene relación directa con los medios públicos y privados nacionales y regionales aliados.
- Es una institución pública nueva, fue creada en el año 2007 y no presenta una administración burocrática que genere lentitud en la ejecución de decisiones adoptadas por las máximas autoridades.

#### **DEBILIDADES**

- Inexistencia de planificación para situaciones de crisis.
- Situaciones o conflictos políticos coyunturales en la Función Legislativa, otras Funciones del Estado, organizaciones y movimientos sociales y gobiernos autónomos descentralizados.
- Información interna contagiada por rumores.
- Públicos internos con tendencias políticas variadas.

- Vocerías en medios de comunicación dispersas y sin una línea política clara.

## **AMENAZAS**

- Opinión de la sociedad adversa a la potencial negligencia en el manejo político.
- Grupos de medios de comunicación y adversarios políticos con intereses contrarios al Gobierno Nacional.
- Captación de espacios mediáticos por voceros negativos, ante la falta de información oficial.
- Disputas políticas internas de los ministros que integran el Consejo Sectorial, lo que impide articular una sola línea discursiva.

## **OPORTUNIDADES**

- Credibilidad en la información política emitida por la institución, por ser fuente oficial.
- Manejo adecuado y estratégico de la crisis.
- Fortalecimiento de la gestión política y comunicacional por parte de la institución.
- Fácil acceso a los medios de comunicación públicos, gubernamentales, aliados y hasta privados.

### **3.3.4. Visión Comunicacional del MCP-GAD**

Ser un sólido referente de coordinación política de las acciones del Gobierno, mediante la aplicación de estrategias de comunicación que nos permitan difundir y posicionar en la sociedad el trabajo que realiza el Ministerio de Coordinación de la Política y GAD conjuntamente con las instituciones coordinadas.

### **3.3.5. Misión Comunicacional del MCP-GAD**

Diseñar herramientas comunicacionales que permitan generar información de calidad para las máximas autoridades del MCP-GAD para la toma oportuna de decisiones, difundir y posicionar en la sociedad la gestión de la institución y sus entes coordinados.

### **3.3.6. Objetivos:**

#### **Objetivo General**

- Frenar la crisis ocasionada por algún evento con información clara, precisa y satisfactoria que afecte la gestión, imagen y reputación del Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados (MCP-GAD) y sus autoridades.

### **Objetivos Específicos:**

- Definir la ruta a seguir, en el caso de que se presente una crisis institucional.
- Evitar el rumor dentro y fuera del MCP-GAD.
- Elegir un vocero que conozca la realidad de la institución y las dé a conocer a los medios tanto públicos como privados.
- Entregar respuestas que satisfagan a los periodistas y que orienten a la colectividad.

### **3.3.7. Miembros del Comité de Crisis**

#### **Nivel 1 POLÍTICO - GUBERNAMENTAL (Representantes del Consejo Sectorial de la Política)**

- Ministra de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados.
- Secretaria de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana.
- Ministro de Justicia, Derechos Humanos y Cultos.
- Secretario Nacional de Transparencia de Gestión.
- Secretario del Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico (ECORAE).
- Ministro del Interior / Viceministro de Gobernabilidad.
- Secretario Nacional de Comunicación.
- Asesores de Comunicación.
- Secretario Ejecutivo Nacional del movimiento Alianza País.

#### **Nivel 2 INTERNO DEL MCP-GAD**

- Ministra de Coordinación de la Política y GAD.
- Secretario Técnico del MCP-GAD.
- Asesora de Comunicación.
- Director de Comunicación Social.
- Coordinador General con Gobiernos Autónomos Descentralizados.
- Coordinador General Interinstitucional.
- Asesor Político.
- Director de Relacionamento con la Asamblea Nacional.
- Director de la Unidad de Análisis Político.

### **3.3.8. Voceros**

La vocería le corresponderá a la máxima autoridad de la institución del MCPGAD, es decir a la Ministra de Coordinación de la Política.



Los niveles de la vocería se definirán en función de los protagonistas de la crisis:

- La vocería le corresponderá a la máxima autoridad de la institución, si el involucrado en la crisis es el Presidente de la República, Ministro de Estado o alta autoridad con rango de ministro.
- La vocería le corresponderá a la máxima autoridad de la institución cuando el tema de la crisis corresponda al área política.
- Si la crisis más bien se refiere a otros niveles de gestión, se realizarán las coordinaciones respectivas con los ministerios y autoridades respectivas para la definición de una vocería.

La vocería de funcionarios en el rango de subsecretarios y asesores será por expresa disposición y conocimiento de la máxima autoridad.

### **3.3.9. Políticas**

1. El MCP-GAD informará en forma oficial y estratégica con sus aliados las acciones realizadas para enfrentar y superar la crisis, a los grupos de interés y la comunidad inserta en el área de influencia.
2. El MCP-GAD fomentará un proceso dinámico de difusión oportuna de la información, a través del diálogo permanente y el apareamiento estratégico de sus voceros.
3. El manejo comunicacional de crisis del MCP-GAD será planificado y profesional. Se aplicará la experiencia en las estrategias y mensajes a difundirse, para reducir lo circunstancial y enfatizar en la intencionalidad de los contenidos.
4. La comunicación interna se basará en información oficial y comunicación directa a fin de disminuir los rumores y generar una mejor integración entre los miembros de la institución.
5. Alineación con la política gubernamental de la SECOM de difusión con el fin de generar propuestas y productos comunicacionales que se anticipen a los hechos y no únicamente generar respuestas a publicaciones mediáticas negativas o tendenciosas.

### **3.3.10. Estrategias y actividades**

#### **Estrategia 1**

**Definir la tipología de crisis que puedan presentarse en el MCP-GAD.**

#### **Actividades:**

1. Revisar en los archivos la información con respecto a crisis por las que haya pasado la institución.
2. Proyectar escenarios futuros de crisis que podrían presentarse.
3. Determinar actores que han intervenido en crisis pasadas.
4. Analizar la trayectoria política de los actores políticos que son protagonistas de la crisis.

## **Estrategia 2**

**Conforme un Comité de Crisis y determinar actores para intervenir conforme el contexto.**

### **Actividades:**

1. Definir los miembros del Comité.
2. Establecer las responsabilidades de cada uno de los miembros del Comité de Crisis.
3. Determinar el plan de acción a seguir por el Comité de Crisis.
4. Redactar matrices de línea argumental, ayuda memorias y fichas de apoyo para las autoridades y sus voceros.

## **Estrategia 3**

**Establecer un sistema de comunicación integral para difundir información para enfrentar y superar la crisis.**

### **Actividades:**

1. Campaña de posicionamiento institucional en medios de comunicación social.
2. Elaborar instrumentos de comunicación impresos (boletines), actos (ruedas de prensa, reuniones con periodistas, entrevistas en noticieros de radio, televisión, prensa y agencias internacionales, entre otros), para difundir la gestión política.
3. Producir videos con frecuencia definida para difundir las acciones institucionales para superar la crisis y difundirlas en canales de señal nacional, medios de comunicación estatales e instrumentos de información interna.
4. Mantener y difundir reuniones con líderes de opinión y autoridades del Gobierno Nacional, para comunicar las acciones de diálogo y gestión política.
5. Diseño y difusión de mensajes a través de medios de comunicación internos (intranet y carteleras), con el fin de informar a los públicos internos acerca de los acontecimientos y acciones que se ejecutan por parte de la empresa.
6. Elaboración de mensajes e imágenes en redes sociales: twitter diarios informando la gestión en los avances, en el Facebook y Flickr se deben publicar las imágenes de las acciones emprendidas en la crisis.
7. Producción del material impreso boletín de la “Nueva Política” para difundir la información institucional sobre las acciones de gestión política, diálogo social y gobernabilidad.
8. Elaboración de productos de *merchandaising* /BTL, con mensajes relacionados con la promoción y difusión de valores democráticos.

## Estrategia 4

**Coordinar con instituciones y organizaciones aliadas para obtener el apoyo necesario para la institución, e insertar las piezas y productos comunicacionales en las cadenas nacionales y espacios mediáticos gubernamentales aliados.**

### Actividades:

1. Realizar actividades de coordinación de estrategias y apoyo institucional con la SECOM, directores y asesores de comunicación de ministerios vinculados al sector.
2. Mantener un directorio telefónico de las instituciones y representantes que podrían prestar servicios para la tipología de esta crisis.
3. Coordinar con gobiernos autónomos descentralizados y gobernaciones para difundir las actividades de gestión política, diálogo social, participación ciudadana y gobernabilidad.
4. Potenciar nuevas vocerías con dirigentes de organizaciones aliadas a fin de fortalecer la línea discursiva institucional.

### 3.3.11. Ejecución

En forma inmediata debido a que la crisis se encuentra en su fase aguda.

### 3.3.12. Presupuesto

Al ser una actividad emergente se requiere se destine alrededor de 420 000 (CUATROCIENTOS VEINTE MIL DÓLARES AMERICANOS), en la partida nro. No.280-9999-0000-01-00-000-001-530218-0000-001-0000-0000 denominada “Publicidad y Propaganda en Medios de Comunicación Masiva” para cumplir con varias de las actividades descritas a continuación:

#### A. Desglose de presupuesto

ACTIVIDADES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Una campaña de posicionamiento institucional en medios de comunicación social.	(USD) 300 000	300 000
Mantener y difundir reuniones con líderes de opinión y autoridades del Gobierno Nacional, para comunicar las acciones de diálogo y gestión política.	5000	50 000

Producción del material impreso Boletín de la “Nueva Política” para difundir la información institucional sobre las acciones de gestión política, diálogo social y gobernabilidad.	4000	40 000
Media training para voceros en medios de comunicación	5000	10 000
Productos de merchandaising /BTL (mensajes de respeto a los valores democráticos)	20 000	20 000
<b>Total</b>		<b>420 000</b>

<b>POLÍTICAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
El MCP-GAD informará en forma oficial y estratégica con sus aliados estratégicos oficiales, las acciones realizadas para enfrentar y superar la crisis, a los grupos de interés y la comunidad inserta en el área de influencia.	1. Definir la tipología de crisis que puedan presentarse en el MCP-GAD.	Revisar en los archivos la información con respecto a crisis por las que haya pasado la institución.	Dirección de Comunicación Social		Recabar información sobre las posibles crisis.
El MCP-GAD fomentará un proceso dinámico de difusión oportuna de la información, a través del diálogo permanente y el apareamiento estratégico de sus voceros.		Proyectar escenarios futuros de crisis que podrían presentarse.	Dirección de Comunicación Social		Recabar información sobre las posibles crisis y posibles respuestas.
El manejo comunicacional de crisis del MCP-GAD será planificado y profesional. Se aplicará la experiencia en las estrategias y mensajes a difundirse, para reducir lo circunstancial y enfatizar en la intencionalidad de los		Determinar actores que han intervenido en crisis pasadas.	Dirección de Análisis Político		Determinar un listado de voceros.

contenidos.					
La comunicación interna se basará en información oficial y comunicación directa, a fin de disminuir los rumores y generar una mejor integración entre los miembros de la institución.	2. Conforme un Comité de Crisis y determinar actores para intervenir conforme el contexto.	Definir los miembros del Comité.	Despacho Ministerial o Secretaría Técnica		Definir el listado de los miembros del Comité.
Alineación con la política gubernamental de la SECOM de difusión y respuesta oportuna frente a publicaciones mediáticas negativas o tendenciosas, destinando todo el contingente comunicacional para blindar la imagen de la institución.		Aprobar el plan de acción a seguir por el Comité de Crisis.	Despacho Ministerial o Secretaría Técnica		Recabar información sobre la gestión del Comité de Crisis.
		Realizar Media Training con los voceros inmersos en la crisis.	Dirección de Comunicación Social	10 000	Monitorear la intervención de los voceros en los medios de comunicación.
		Redactar matrices de línea argumental.	Dirección de Comunicación Social		Analizar el impacto del mensaje en los medios de comunicación.
	3. Establecer un sistema de Comunicación	Elaborar instrumentos de comunicación impresos (boletines),	Dirección de Comunicación Social		Analizar si estos mensajes lograron su objetivo.

	Integral para difundir información para enfrentar y superar la crisis.	actos (ruedas de prensa, reuniones con periodistas, entrevistas en noticieros de radio, televisión, prensa y agencias internacionales, entre otros), para difundir la gestión política.			
		Producir videos con emisión semanal para difundir las acciones institucionales para superar la crisis y difundirlas en canales de señal nacional, medios de comunicación estatales e instrumentos de información interna.	Dirección de Comunicación Social		Evidenciar el impacto del mensaje en el usuario.
		Mantener y difundir reuniones con líderes de opinión y autoridades del Gobierno Nacional, para comunicar las acciones de diálogo y gestión política.	Dirección de Comunicación Social	10 000	Comprobación de credibilidad e impacto.
		Diseño y difusión de mensajes a través de instrumentos de comunicación internos, con el fin de informar a	Dirección de Comunicación Social		Comprobación de credibilidad e impacto.

		los públicos internos acerca de los acontecimientos y acciones que se ejecutan por parte de la empresa.			
		Elaboración de mensajes e imágenes en redes sociales: twitter diarios informando la gestión en los avances, en el Facebook y Flickr se deben publicar las imágenes de las acciones emprendidas en la crisis.	Dirección de Comunicación Social		Analizar si estos mensajes fueron retwiteados y compartidos logrando su objetivo.
		Producción del material impreso Boletín de la “Nueva Política” para difundir la información institucional sobre las acciones de gestión política, diálogo social y gobernabilidad.	Dirección de Comunicación Social	40 000	Determinar el impacto generado en la ciudadanía.
		Productos de merchandaising /BTL (mensajes de respeto a los valores democráticos)	Dirección de Comunicación Social	20 000	Evaluar la distribución de los productos.
		Campaña en medios de posicionamiento	Dirección de Comunicación Social	300 000	Evaluación de impacto.



		institucional			
	4. Coordinar con instituciones y organizaciones aliadas para obtener el apoyo necesario para la institución, e insertar las piezas y productos comunicacionales en las cadenas nacionales y espacios mediáticos gubernamentales aliados.	Realizar actividades de coordinación de estrategias y apoyo institucional con la SECOM, directores y asesores de comunicación de ministerios vinculados al sector.	Dirección de Comunicación Social		Analizar los resultados de la gestión interinstitucional de comunicación.
		Mantener un directorio telefónico de las instituciones y representantes que podrían prestar servicios para la tipología de esta crisis.	Dirección de Comunicación Social		Información actualizada.
		Coordinar con gobiernos autónomos descentralizados y gobernaciones para difundir las actividades de gestión política, diálogo social, participación ciudadana y gobernabilidad.	Coordinación General de GAD	50 000	Información actualizada.

## CAPÍTULO IV

### Conclusiones y Recomendaciones

#### 4.1. Conclusiones:

- La falta de un plan y manual de crisis por parte de la Dirección de Comunicación impidió que el Ministerio de Coordinación de la Política y GAD actúe de manera eficaz durante la crisis política del 30 de septiembre de 2010, cuando un grupo de policías protagonizó una revuelta, que luego se derivó en un conflicto político institucional.
- La inexistencia de una planificación para crisis no permitió que la Dirección de Comunicación Social y las otras instancias ministeriales del Ministerio de Coordinación de la Política tengan una sola línea de discurso durante el 30 de septiembre de 2010. Ello provocó que su máxima autoridad (la Ministra Doris Soliz Carrión) tenga conflictos político-comunicacionales por cuanto sus declaraciones sonaron a contradicciones con respecto a la línea comunicacional de los otros miembros del gabinete.
- La falta de un plan y manual de crisis fue reemplazada con acciones de comunicación política. Es decir, acciones político-comunicacionales, como la cadena nacional de radio y televisión, las movilizaciones de las organizaciones políticas y sociales aliadas dieron un margen de acción a la gestión de las autoridades del Ministerio de Coordinación de la Política y GAD.
- Con posterioridad al 30 de septiembre, el MCPGAD, a través de sus instancias articuló un proceso de gestión política post crisis, a través de un mapeo de actores, análisis de escenarios, líneas discursivas. Ello permitió que el Ejecutivo posicione una sola línea de discurso, tanto a nivel de máximas autoridades del Ejecutivo, organizaciones sociales y agrupaciones políticas afines. Sin embargo, ello afectó su imagen institucional, pues quedó en tela de duda su capacidad de gestión ante una crisis política.

#### 4.2. Recomendaciones:

- Aprobar un Plan de Comunicación en crisis, en el que se definan los procedimientos a seguir en momentos como el ocurrido el 30 de septiembre de 2010.
- Asignar un presupuesto para comunicación en crisis. El mismo que también deberá financiar estudios sociales (encuestas y análisis de opinión) que permita detectar los posibles conflictos que pudieran devenir en una crisis institucional.
- Coordinar las acciones comunicacionales con otras instancias gubernamentales: Secretaría Nacional de Comunicación del Estado, ministerios coordinados, medios de comunicación gubernamentales, públicos y aliados.

- Articular ejercicios de comunicación en crisis, los mismos que deberían ser evaluados para medir la capacidad de reacción de la institución ante eventos o situaciones imprevistas.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Bartoli, Annie. (1992). *Comunicación y organización*. Barcelona: Paidós. 222 p.
2. Bel Mallén, José. (2005). *Comunicar para crear valor: La dirección de comunicación en las organizaciones*. 2 ed. Madrid: Ediciones Universidad de Navarra. 414 p.
3. Bisquert, Alfredo.; Guevara, Liliana y Contreras, Adalid. (2006). *Comunicación estratégica para las organizaciones*. Quito: "Quipus" CIESPAL. 91p.
4. La mejor crisis posible es la que se logra evitar. *La Nación*. Argentina. 14 de septiembre de 1999. 2-8B.
5. Carrillo, M. *Medicina preventiva" en tiempos de crisis, basada en la gestión de la "Marca-empresa"*. Revista Zer. 67-83, 2004. 123p.
6. Costa, Joan. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ciencias Sociales. 299 p.
7. Da Silva, T. *Los grandes enemigos*. Comunicación, 35-39, 2010. 110 p.
8. Doris Soliz negó golpe de Estado el 30-S. *El Universo*. Guayaquil. 15 de octubre de 2010. 1- 3A.
9. Elizalde, Luciano. (2004). *Estrategias en las crisis públicas*. Buenos Aires: La Crujía. 173p.
10. Enrique, Ana. *La gestión de la comunicación en situaciones de crisis. El caso de la compañía United Biscuits en la crisis de Fontaneda*. Comunicación y sociedad Revista. 35-84, 2008.
11. Seminario Comunicación Política 2.0 (2012, Guayaquil, Ecuador). Espinosa, Christian. *Comunicación y política 2.0*. [diapositivas]. Guayaquil: UCG, 2012.
12. Filley, A. (1989). *Solución de conflictos interpersonales*. México Distrito Federal: Trillas.
13. Hall, Richard. (1983). *Organizaciones: estructura y procesos*. 3 ed. Londres: Prentice Hall.
14. Izurieta, Roberto. (2009). *Estrategias de comunicación política para campañas y gobiernos*. México: Benemérita Universidad De Puebla. 260p.
15. Marín, Antonio. (1997). *La Comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Madrid: Bosch Casa Editorial. 235p.
16. Martín, Fernando. (2006). *Comunicación empresarial (corporativa) e institucional*. 4ed. Madrid: Universitas. 400p.
17. Ecuador. Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados. (2010). *Agenda Sectorial de la Política*. Quito: Gráficos. 105p.
18. Ecuador. Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados. (2011) *30S, La Contrarrevolución*. 2 ed. Quito: Gráficos. 128p.
19. Ecuador. Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados. (2010). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Coordinación de la Política*. Quito: Registro Oficial. 16p.
20. Morales, Francisca. (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2000. 416p.
21. Muriel, María; Rota, Gilda. (1980). *Comunicación institucional: enfoque social de relaciones públicas*. Quito: CIESPAL. 353p.
22. Piñuel, José. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis. 319p.
23. Ramos, Fernando. (2002). *La comunicación corporativa e institucional de la imagen al protocolo*. Madrid: Universitas. 253p.
24. Van Riel, Cees. (2000). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall. 224P.
25. Vásquez, Miguel. (2008). *Cátedra de comunicación organizacional*. Quito: Facultad de Comunicación Social.
26. Villafañe, Justo. (2004). *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide. 194P.

## NETGRAFÍA

1. Costa, Joan. (2000). *Comunicación en el siglo XXI*. [en línea]. [citado 15 mayo del 2013] Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/comsigloXXI.htm>
2. Costa, Joan. *La mejor de la gestión de crisis es evitarlas*. [en línea]. [citado 26 mayo 2013]. Disponible en: [http://www.joancosta.com/noticias\\_18.htm](http://www.joancosta.com/noticias_18.htm)
3. Fernández, M. & Paniagua, F. (2012). *El poder de las redes sociales en la política y en los movimientos sociales. "Gestión política, campañas y nuevas tecnologías"*. [en línea]. [citado 3 junio 2013]. Disponible en: <http://www.alice-comunicacionpolitica.com/files/ponencias/240-F500009ce2401342179790-ponencia-1.pdf>
4. Guisasola, Marisa. (2003). *De la imagen a la experiencia, una construcción comunicativa*. [en línea]. [citado 16 Mayo2013]. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mguisasola.html>.
5. JckDorsey, *el amo de los 140 caracteres: "¿Que si Twitter es restable? No tengo por qué responder a ese tipo de preguntas"* (2012). [en línea]. [citado 25 mayo 2012]. Disponible en: <http://www.finanzas.com/xl-semanal/magazine/20120506/dorsey-caracteres-twitter-rentable-2457.html>
6. Ritter, Michael. *10 cosas a tener en cuenta en toda comunicación de crisis en las redes sociales*. [en línea]. [citado: 3 Junio 2013]. Disponible en: <http://reputationcrisis.wordpress.com/2013/03/13/10-cosas-a-tener-en-cuenta-en-toda-comunicacion-de-crisis-en-las-redes-sociales>
7. Sánchez, María. *Plan de crisis*. [en línea]. [citado 17 mayo 2013]. Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/plandecrisis.htm>
8. Villafañe, Justo. *La reputación corporativa como expresión de una nueva realidad empresarial*. [en línea]. [citado: 3 Junio 2013]. Disponible en: <http://d3ds4oy7g1wrqq.cloudfront.net/comunicacionestrategica/myfiles/Justo%20Villafane.pdf>

# ANEXOS

## **ANEXO 1**

### **Propuesta de Manual de Crisis para el Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados.**

#### **Introducción**

*“Crisis significa un cambio repentino entre dos situaciones que amenazan la imagen y el equilibrio natural de una organización o institución. La fortaleza de las Relaciones Públicas es que puede prevenir un hecho negativo” (Izurieta: 2009, pág. 90).*

Las crisis representan interrupciones que afectan físicamente al sistema institucional, amenazan sus procesos básicos y corren el riesgo de aumentar la intensidad, despertando la atención de los grupos de interés como: medios de comunicación, clientes, usuarios, comunidad y demás públicos involucrados.

El manual es un instrumento fundamental para la institución, en donde se establecen los mecanismos básicos para abordar situaciones de crisis inmediatamente después de ocurrido el acontecimiento. El Manual contempla un plan de acción para solucionar variables que pudieran anticiparse con claridad dependiendo de la actividad de la empresa.

El presente es un documento interno y de uso confidencial de las máximas autoridades y la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados (MCP-GAD), que tiene como objetivo prever las crisis que se pueden producir en una organización y planificar las soluciones y acciones comunicativas para cada caso.

#### **Objetivos del manual**

- Definir las funciones que cumplirán cada una de las instancias institucionales en momentos en que se produzca un crisis institucional, sea esta creada por factores internos o externos.
- Establecer los niveles de respuesta comunicacionales en momentos de crisis institucional.
- Tener una adecuada respuesta ante los medios de comunicación social, sean estos públicos o privados, con el fin de informar adecuadamente a la comunidad.
- Evitar el rumor, que afecta negativamente cualquier forma de comunicación institucional.

## **Filosofía Institucional**

### **Misión del Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados**

Coordinar los procesos políticos institucionales del ejecutivo, concertar las políticas y acciones de las Instituciones Coordinadas y articular su relación con las demás funciones del Estado, las organizaciones sociales y la ciudadanía, democratizando el poder político, promoviendo la participación directa de la ciudadanía y logrando los necesarios consensos sociales para la gobernanza participativa. (Estatuto, 2010: 3)

### **Visión del Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados**

Ser un sólido referente de coordinación política de las acciones del Gobierno, con los distintos niveles y funciones del Estado y la ciudadanía, en una sociedad que genera espacios democráticos y participativos (Estatuto, 2010: 3).

### **Políticas Institucionales**

- Instaurar mecanismos de coordinación entre las funciones del Estado, las Instituciones Coordinadas, los Gobiernos Autónomos Descentralizados y demás instituciones públicas para una gestión democrática, descentralizada y eficiente, ajustada al Plan Nacional de Desarrollo.
- Promover la participación ciudadana en la gestión de las políticas públicas gubernamentales, para construir una sociedad participativa e incluyente.
- Impulsar el diálogo político para el logro de los acuerdos nacionales y para la prevención y solución de conflictos, dentro de la ruta constitucional.
- Desarrollar mecanismos para incrementar las capacidades técnico-políticas de los servidores/as del Gobierno Central, Gobiernos Autónomos Descentralizados y la ciudadanía en función de las políticas vigentes.

### **Sucesos que podrían desencadenar una Crisis**

Lo que la institución dice adquiere preponderancia sobre lo que ella hace. Y, lo que ella dice, si lo hace torpemente, es recibido con desconfianza: un silencio es entendido como un consentimiento o aceptación de la crisis que está ocurriendo. O, en su defecto, un cambio de discurso o de posición política es entendido como un intento de manipular la realidad. Ninguno de los dos casos es adecuado para la institución o para quien fue designado como vocero de la crisis. Si los públicos, desestabilizados, actúan con una rigidez creciente: el periodista no va a “descolgarse” del asunto si la dirección persiste en callarse. Los empleados, al desentenderse completamente de las posturas tomadas por la Dirección, favorecen la propagación de “filtraciones” y de rumores controlados.



Nunca está demás tener en cuenta que las mejores decisiones son las que se toman racionalmente, aunque, en momentos de crisis, es difícil guardar la calma. Pero también se tiene que considerar los intereses de la institución, en este caso el Ministerio de Coordinación de la Política, con la finalidad de ir más allá de salvaguardar la imagen, sino de garantizar un proceso de gobernabilidad al país, a través de un adecuado relacionamiento con el Poder Legislativo (Asamblea Nacional), las otras Funciones del Estado, los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) y organizaciones sociales debidamente reconocidas, por ello debe equilibrarse las necesidades emocionales de los afectados por los acontecimientos.

Parece sencillo seguir recomendaciones en frío, pero durante la crisis, y sobre todo en los primeros momentos, resulta muy difícil mantener la calma y dar las indicaciones adecuadas. Aunque haya una infinidad de variables de riesgo, es posible prepararse para enfrentarse a posibles crisis y, de esta manera, lograr sobrellevarla con más posibilidades de éxito.

### **Clasificación de los tipos de crisis potenciales**

Las instituciones están expuestas a nivel de crisis y estas se suelen estructurar en tres categorías:

- Riesgo es de amplio espectro, con notoriedad pública y un final cierto.
- Amplia notoriedad pública, con final incierto o incontrolado.
- En la crisis sistémica la información puede postergarse, en función de si los medios de comunicación y la opinión pública son conocedores de la situación de crisis.

<b>Riesgo es de amplio espectro, con notoriedad pública y un final cierto.</b>	<b>Amplia notoriedad pública, con final incierto o incontrolado.</b>	<b>Crisis sistémica: la información puede postergarse, en función de si los medios de comunicación y la opinión pública son conocedores de la situación de crisis.</b>
Existen dificultades en la Asamblea Nacional para la aprobación de una Ley fundamental para el Ejecutivo.	Conflicto con los GAD por la falta de transferencias económicas por parte del Gobierno Central	Publicación negativa en un medio de comunicación determinado y que afecta la gestión institucional
Disputas internas entre ministros y altos funcionarios a consecuencia de la falta de criterios por la aprobación de una determinada norma legal.	Críticas de las Organizaciones No Gubernamentales por decisiones adoptadas por el Ejecutivo y que afectarán a su gestión.	Críticas a la gestión institucional, a través de los medios de comunicación y redes sociales
Inadecuada coordinación de la organización de determinado evento político, que es de interés gubernamental.	Casos de corrupción al interior del Gobierno Nacional y que han sido denunciados por la oposición a través de los medios de comunicación.	Falta de una respuesta política a un determinado hecho protagonizado desde sectores de la oposición.

## **El uso de las nuevas tecnologías durante la gestión de una crisis**

La llegada de las nuevas tecnologías significa el acceso masivo de toda la información, al mismo momento, en cualquier parte del mundo. Esto tiene sus ventajas e inconvenientes en el momento de la gestión de una crisis.

Los mayores inconvenientes residen en la capacidad de multiplicación de un hecho menor, hasta convertirlo en un acontecimiento de notoriedad inusitada. Además, hay muchos textos que son producto de los rumores que circulan por la Web, a través de foros y listas de distribución.

Cada vez más, los periodistas de todo el mundo están buscando su información directamente de las páginas Web de las instituciones públicas, como privadas. Además en los últimos años se ha observado el incremento de agencias de noticias y medios digitales de los gobiernos nacionales y seccionales. Un ejemplo de ello son: las agencias de noticias Quito y Andes, así como el periódico digital [elciudadano.gob.ec](http://elciudadano.gob.ec).

## **Las crisis como oportunidad**

Quienes ven en las crisis solamente problemas, se olvidan que también puede ser una fuente de oportunidades, que, por desgracia, solo pueden surgir en estos difíciles momentos.

La exposición pública gratuita a la que se ve sometida la institución cuando sufre una crisis no la volverá a obtener nunca. El público estará más pendiente sobre lo que ocurra con una empresa mientras continúen los acontecimientos.

En este sentido, si se gestiona bien una crisis, se tiene la oportunidad de atenuar el signo negativo de la cobertura mediática e, incluso, es posible lanzar mensajes positivos sobre la empresa, sus productos y servicios.

## **¿Qué hacer ante una crisis?**

- Seguir las instrucciones del comité de crisis.
- Actitud serena y responsable.
- Los portavoces, únicos protagonistas.
- Mensajes breves, claros y concisos.
- Responder de forma rápida, pero no precipitada.
- Recabar la opinión de técnicos y especialistas.
- Confidencialidad.
- Cuidar y proteger al personal interno.
- Seguir la evolución de los hechos.
- No responder a rumores.

### ¿Qué no hacer ante una crisis?

Según el experto en este tema, el español César Alonso Peña se debe manejar un Decálogo de la Comunicación de Crisis que contiene los siguientes puntos.

- Mentir o especular. Nunca.
- Culpar a las víctimas.
- Desviar la atención.
- Asumir responsabilidades sin contrastar antes la realidad.
- Querer afrontar la crisis en solitario.
- Autorizar el acceso, sin control, a medios de comunicación.
- Mostrar debilidad o inseguridad delante de los periodistas.
- Filtrar rumores o intoxicar utilizando medios afines.
- La callada por respuesta. El silencio no es rentable.

### Políticas de diálogo con los grupos de interés

<b>NOMBRE</b>	<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>VENTAJAS DE RELACIÓN</b>
Gobierno Nacional	Buena gestión/ Coordinación/ Política	No conflictos, ni interferencias.
Ciudadanos	Informar sobre las políticas/ Comunicación/ Transparencia	Participación Ciudadana
Funcionarios	Respeto a DDHH Fundamentales y laborales/ Comunicación Interna/ Integración/ Formación	Orgullo de pertenencia/ Retención talento
Consejo Sectorial de la Política	Consensus/ políticas públicas. formula	No conflictos, ni interferencias.
Función Legislativa	Procesos de diálogo con el Ejecutivo	Gobernabilidad Democrática
Otras Funciones del Estado	Articulación/ Coordinación con el Ejecutivo	Autonomía/ Independencia institucional
Gobiernos Autónomos Descentralizados	Coordina diálogo con el Ejecutivo/ Acuerdos Políticos/	Implementación de Políticas en territorio
Actores y Organizaciones Sociales	Coordina/ Relaciona a actores sociales, políticos y Ciudadanía con el Ejecutivo	Participación Ciudadana/ Derechos establecidos en la Constitución.
Instituciones Públicas	Comunicación/	Aumento de

	Transparencia/ Colaboración	colaboradores/ Mejora relaciones
Medios de Comunicación	Independencia/Libertad de opinión/Cobertura Informativa	Alcance a los grupos de interés/ Monitoreo de noticias

### Comité de Crisis

Presentada una crisis institucional, quienes integran el Comité de Crisis deberán autoconvocarse en la Sala de Reuniones del Ministerio de Coordinación de la Política y GAD, sin previa convocatoria. Es necesario que la hora sea coordinada con la máxima autoridad de la institución.

### Objetivos:

1. Establecer las funciones y acciones específicas que realizarán cada uno de los miembros del Comité de Crisis.
2. Investigar la situación actual del MCP-GAD y los posibles factores de riesgo que pueden ocurrir en su misión.
3. Establecer un Plan de acción y prevención, con el fin de minimizar daños en la imagen del MCP-GAD por eventos de crisis o eventos adversos.
4. Comunicar a nivel interno de manera oficial, las normas que se establecen a través del Manual de Crisis.
5. Tomar las decisiones más adecuadas y oportunas, frente a los factores de crisis, con el propósito de minimizar los efectos que pongan en riesgo la estabilidad de la institución.
6. Plantear estrategias informativas a través de su vocero en caso de crisis o eventos adversos.

### Miembros del Comité de Crisis

El Comité de Crisis estará integrado por las dos máximas autoridades, los coordinadores de las cuatro áreas de gestión y el Asesor y Director de Comunicación Social, los mismos que se detallan a continuación:

NOMBRE	FUNCIÓN	CONTACTOS
Doris SolizCarrión	Ministra de Coordinación de la Política y GAD	dosol@gmail.com / 098 6647 834
Alexis Rivas	Secretario Técnico del MCPGAD	alexisrivas@hotmail.com 0998 378 012
Consuelo Hidalgo	Asesora de Comunicación	carosem@hotmail.com 0987 236 735
Olger Calvopiña	Director de Comunicación	olgercalvopinat@gmailcom 0999

	Social	035 857
Fernando Terán	Coordinador GAD	fernando.teran@mcpolitica.gob.ec 0996 811068
Carlos Baca	Coordinador Interinstitucional	carlosbacam@msn.com
Mario Ramos	Asesor Político	polares@hotmail.es
José Toral	Director de la Unidad de Análisis Político	curroj@hotmail.com

## **Guía de acción del Comité de Crisis**

### **A. Procedimientos del Comité de Crisis**

Para los momentos de crisis, el Comité deberá seguir los siguientes pasos:

1. Detección del problema.
2. Reunión del Comité.
3. Toma de decisiones.
4. Plan de acción.
5. Comunicación Estratégica.
6. Actuación del vocero.
7. Seguimiento de procesos.
8. Evaluación y control.

### **B. Acciones**

1. La ministra o su delegado o delegada convocará a la reunión del Comité de Crisis, para la planeación pertinente y distribución de funciones en la etapa de pre-crisis o crisis.
2. El funcionario que detecte la crisis o evento adverso, deberá informar en forma emergente a la ministra o su delegado o delegada.
3. Cada miembro del Comité de Crisis está encargado de organizar a sus colaboradores, para actuar y aplicar el plan previsto.
4. El comité analizará las causas y consecuencias de las crisis y dará un informe oficial a la máxima autoridad o su delegado o delegada.
5. El vocero comunicará a los públicos de interés, la versión oficial de los acontecimientos sucedidos, en las circunstancias y escenarios de crisis.

6. Se gestionarán los trámites respectivos, con las organizaciones involucradas y generadoras de información, para el conocimiento de los grupos de interés y de la opinión pública.
7. Se realizará una reunión post-crisis para analizar los fallos y aciertos del plan llevado a cabo y analizar las acciones emprendidas para un mejor desempeño en próximas eventualidades.

### **Ámbito del vocero**

- **El vocero tiene la responsabilidad de:** Divulgar y posicionar efectivamente los mensajes clave, acorde a la matriz argumental demostrando un elevado compromiso con el cuidado de la Imagen Institucional del MCP-GAD.
- **Informar en forma oportuna:** En forma veraz anunciando las medidas exactas que se deberán tomar en cuenta, ante una situación de crisis.
- **Transparentar la información:** Informar con veracidad, explicando lo sucedido, despejando dudas de las acciones a realizarse.
- **Mantener su compostura:** Saber actuar en todo momento y bajo cualquier circunstancia, por adversa o difícil que sea.

### ***Línea discursiva única***

Paralografar que todos los que hablen lo hagan basado en la misma información, se estructurarán fichas o matrices con información básica y mensajes claros para el manejo de cada uno de los funcionarios, incluso aquellos que no tienen nivel de vocería. Se evitará manejar lenguajes técnicos y especializados. No hay que olvidar que finalmente nuestros mensajes deben llegar a la ciudadanía y para ello se debe evitar que haya distorsión en el mensaje. Se elaborarán las siguientes fichas informativas (anexos):

#### **A. ¿Qué lograr con una línea discursiva única?**

- Comunicar todo lo posible al público.
- Lograr que todos sepan lo necesario, porque entre menos personas saben lo que pasa, se da mayor temor y preocupación por las consecuencias.
- Actualizar la información de manera continua.
- Recordar que cuando la complejidad del problema aumenta, aumentan las crisis.
- No se debe olvidar el área geográfica donde desbordó la crisis.

Es necesario destacar que el Manual de Crisis recoge los consejos, las recomendaciones, los teléfonos de contacto y las comunicaciones que se deberán realizar cuando se produzcan las

diferentes crisis posibles. Por tanto, debería ser lo más amplio posible, poseer la previsión del mayor número de escenarios, aunque sin dejar de ser un manual práctico y fácil de manejar.

### **B. Definir mensajes básicos:**

Que decir, para qué decir, cómo decir, a quién decir, cuándo decir.

#### ***El uso de las nuevas tecnologías durante la gestión de una crisis***

La llegada de las nuevas tecnologías significa el acceso masivo de toda la información, al mismo momento, en cualquier parte del mundo. Esto tiene sus ventajas e inconvenientes en el momento de la gestión de una crisis.

Los mayores inconvenientes residen en la capacidad de multiplicación de un hecho menor, hasta convertirlo en un acontecimiento de notoriedad inusitada. Además, hay muchos textos que son producto de los rumores que circulan por la Web, a través de foros y listas de distribución.

Cada vez más, los periodistas de todo el mundo están buscando su información directamente de las páginas Web de las instituciones públicas, como privadas. Además en los últimos años se ha observado el incremento de agencias de noticias y medios digitales de los gobiernos nacionales y seccionales. Un ejemplo de ello son: las agencias de noticias Quito y Andes, así como el periódico digital [elciudadano.gob.ec](http://elciudadano.gob.ec).

#### ***Materiales informativos***

La preparación de los materiales informativos requeridos para enfrentar una crisis o evento adverso, sean impresos o audiovisuales informativos y publicitarios estarán a cargo de la Dirección de Comunicación. Mantendrá en los productos comunicacionales el formato dado por el Manual de Imagen Corporativo.

#### ***Plan de acción para gestionar la crisis***

##### **1. Investigar**

- Identificar los hechos.
- Admitir errores.
- Enfrentar falsas acusaciones.
- Respaldar la información.
- Recopilar toda la información.
- Asegurar el contenido del mensaje

##### **2. Organizar al Comité de Crisis**

- Establecer la hora de reunión a la brevedad posible, una vez presentada la crisis.
- Convocar a los miembros del Comité, solicitando su presencia, con alerta de situación en crisis.

### **3. Evaluación de daños**

- Gravedad del asunto.
- Responsables.
- Probabilidad de que la situación empeore.

### **4. Determinar las causas del evento adverso**

- Razones por las que se inició el problema.
- Relaciones, causa–efecto y descripción de escenarios.

### **5. Posturas de la contraparte**

- Objetivizar el problema, al margen de posiciones sensibles, subjetivas y emocionales.

### **6. Establecer objetivos**

Determinar los resultados que se quieren alcanzar, evaluando tiempos, costos, afectados e intereses compartidos.

### **7. Desarrollar el Plan de Acción**

- Acciones proactivas.
- Cubrir los comunicados hacia los públicos.
- Determinar formatos a utilizar.
- Establecer las estrategias de monitoreo inmediato.
- Diseñar mensajes para cada audiencia.
- Diseñar estrategias de difusión.

### **Plan de medios de comunicación para enfrentar la crisis**

Saber con cuales medios cuenta la institución para comunicar a la ciudadanía, en caso de que se presente una crisis: direcciones, teléfonos, correo electrónico, Skype, cuenta de Twitter y otras redes sociales. (Anexo)

### **La relación con las otras instituciones del Estado:**

Definir cómo sería el relacionamiento del Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados con la Presidencia de la República, la Secretaría Nacional de la Administración Pública y los ministerios coordinados.



### **Lo que debe hacer el experto o la Dirección de Comunicación:**

- Reunir toda la información posible, es decir, se debe tomar en cuenta la positiva y negativa sobre las causas de la crisis. Ello le permitirá tener en claro el panorama concreto de la crisis para el momento de la toma de decisiones comunicacionales y de gestión administrativa.
- Evitar los vacíos de información comunicando lo antes posible. Cualquier vacío o información inexacta repercutirá negativamente en la toma de acciones, pues dará pasos equivocados.
- No apresurarse a comunicar por la presión de los periodistas u otros grupos. El Comunicador institucional no se debe a los periodistas y sus requerimientos, sino a la institución, por ello es necesario primero valorar si la información que se entrega a la prensa es beneficiosa o no para la institución que me paga el salario.
- Determinar el formato de la comunicación (nota de prensa, carta, reuniones con representantes, conferencia de prensa, mensaje en redes sociales, entrevista focalizada, visitas a los directivos de los medios de comunicación). El no entregar información, también es una acción, pero esta decisión puede ser contraproducente para la institución, pues -como dice la sabiduría popular - el que calla, otorga. Esto significa que estaría admitiendo y asumiendo cualquier acusación.
- Establecer de inmediato un mecanismo de monitoreo de información que ofrecen todos los medios. Este es un indicador del alcance de la crisis. En el mercado hay entidades especializadas en monitoreo y seguimiento de información. Otra opción es establecer un equipo mínimo para el monitoreo. Es indispensable que este equipo tenga directrices claras, es decir, temas, actores, escenarios, tendencias políticas. Ello permitirá clasificar y codificar actores y tendencias para facilitar el análisis político de determinado tema.
- Determinar la secuencia y la coherencia de la comunicación, en caso de que se trate de una crisis con extensión en el tiempo.
- Aconsejar sobre la política de la institución en cuanto a rumores e imprecisiones aparecidos en los medios de comunicación.
- Proponer el plan de acción para el relanzamiento de la imagen corporativa que contemple a todos los públicos.




### **Lo que no debe hacer el experto o el área de comunicación:**

- Informar sin el conocimiento previo y la aprobación del comité y de la alta dirección. Cualquier actuación en ese sentido, solo contribuirá a acentuar la crisis, pues se habrá generado un proceso de desinformación.

- Permitir que los miembros del comité hagan declaraciones públicas, sin preparar previamente sus intervenciones. La razón es que se evidenciarán contradicciones en sus afirmaciones, lo que de inmediato generará suspicacias y dudas en representantes de los medios de comunicación y ellos se trasladará a la ciudadanía.
- Comunicar solo a los medios "amigos". No obstante, dada la tensión existente entre el Gobierno Nacional y los medios de comunicación privados (especialmente las grandes cadenas, que tienen autonomía económica para su funcionamiento), los primeros aliados de la institución son los medios gubernamentales, públicos, institucionales, aliados y finalmente los privados. Y en ese nivel y prioridad debe ser el relacionamiento institucional.
- Mentir sobre información crucial. En cualquier momento, los medios de comunicación, los opositores o la competencia expondrá la información real, lo que será fatal para la imagen y reputación de la institución.
- Reservarse datos fundamentales para minimizar el acontecimiento. Los datos verídicos surgirán en cualquier momento y ello será contraproducente para la institución y su reputación e imagen.
- Mostrar incompetencia, falta de control y arrogancia. Esta actitud será perjudicial para el manejo de la crisis, pues se mostrará como un fallo de liderazgo para enfrentar y superar la crisis. Es recomendable admitir que existen dificultades, las mismas que se están evaluando para la toma de decisiones.
- Ser insensible a las implicaciones emocionales entre los afectados por el acontecimiento. Una nota de solidaridad, condolencia, visita a los afectados o sus familiares hablará positivamente sobre la institución y sus líderes con respecto a los posibles afectados directos por la crisis.
- Dar información "*off the record*" a periodistas u otros representantes de grupos involucrados. El "*off the record*" o "fuera de grabación" no existe ante los periodistas, mucho menos en momentos de una crisis. Cualquier declaración puede ser tomada como una posición oficial de la institución o de sus autoridades.
- Tener en consideración sólo a los periodistas a la hora de comunicar. Si bien, los periodistas canalizan la opinión pública y opinión publicada, no son los únicos transmisores de mensajes. Es aconsejable también poner en marcha un plan de relaciones públicas, es decir visitas a autoridades, líderes de opinión, expertos. El objetivo es entregarles información de primera mano sobre el problema que enfrenta la institución. El objetivo es generar voces y opiniones favorables o tranquilizadoras frente a la sociedad en su conjunto. Ello será fundamental en el momento de generar vocerías adicionales.

## ANEXO 2






### Matriz Base Informativa Temática

Matriz Base informativa básica		
<b>INCIDENTE: (TEMA)</b>		
 (Se debe incluir la información básica del tema.  Es necesario adjuntar gráficos ilustrativos 		
<b>PRINCIPALES ACTORES EN CONTRA</b>		
Nombre	Organización	Antecedentes
<b>PUNTEO DE IDEAS A RESALTAR:</b>		
 .		
<b>FUENTE DE LA INFORMACIÓN (Determinar el responsable y los contactos)</b>		

## ANEXO 3

### Matriz de Línea Argumental

#### MATRIZ DE LÍNEA ARGUMENTAL

TEMA:	
ANTECEDENTES	
NORMAS LEGALES	
ANTES	
ANTES Y DESPUÉS: LOS CAMBIOS EN EL SERVICIO PÚBLICO	
PUNTOS A DESTACAR	
LÍNEAS ARGUMENTALES	

## ANEXO 4

### Matriz Discurso Político Unificado

#### DISCURSO POLÍTICO UNIFICADO

**Tema:**

<b>FUNDAMENTOS POLÍTICOS GENERALES DEL GOBIERNO:</b>	✓ Normas constitucionales y legales
<b>TEMA DEL DPU:</b>	XXXXXXXXXXXXXX
<b>LINEA POLÍTICA DEL GOBIERNO:</b>	(Describir cuales son las líneas de actuación política del Gobierno)

## ANEXO 5

### Listado de Periodistas Frecuentes

Ecotel TV	Andrea Samaniego		9254305
Agencia Andes	Andrés Reliche	<a href="mailto:areliche@andes.info.ec">areliche@andes.info.ec</a>	81845879
Ecuador TV	Fernanda de la Bastida	<a href="mailto:fdelabastida@rtvecuador.ec">fdelabastida@rtvecuador.ec</a>	90697958
Diario Expreso	Carlos Silva	<a href="mailto:silvac@granasa.ec">silvac@granasa.ec</a>	97308396
Ecuador TV	Fanny Lara	<a href="mailto:flara@rtvecuador">flara@rtvecuador</a>	905321129
El Comercio	Anaela Mejía	<a href="mailto:amejia@elcomercio.com">amejia@elcomercio.com</a>	99979163
El Ciudadano	Lorena Intriago	<a href="mailto:lorenaintriago@gmail.com">lorenaintriago@gmail.com</a>	80822601
El Universo	Alexandra Avila	<a href="mailto:aavila@eluniverso.com">aavila@eluniverso.com</a>	87213004
Ecuador TV	Carolina Chavez	<a href="mailto:cchavez@rtvecuador.ec">cchavez@rtvecuador.ec</a>	84459046
Radio Marejada	Fernando Terán		86355661
El Universo	Gissela Ronquillo	<a href="mailto:gronquillo@eluniverso.com">gronquillo@eluniverso.com</a>	84826396
Ecuador TV	Byron Gallegos	<a href="mailto:bgallegos@rtvecuador.ec">bgallegos@rtvecuador.ec</a>	99440142
Radio Carruel	Carlos Velasco		89215113
Radio Ondas Azuayas	Fausto Cardoso	<a href="mailto:faustocardosomartinez@gmail.com">faustocardosomartinez@gmail.com</a>	91838928
Radio Pública	Anita Freire	<a href="mailto:afreire@rtvecuador.ec">afreire@rtvecuador.ec</a>	83500112
Radio Pública	Giovanna Tassi	<a href="mailto:candelapura@gmail.com">candelapura@gmail.com</a>	97754456
Radio Pública	Marjia José Chiluiza		84635962
Ecuador TV	Alex Mora	<a href="mailto:amora@rtvecuador.ec">amora@rtvecuador.ec</a>	92396450
Ecuador TV	Alex Llanos	<a href="mailto:allanos@rtvecuador.ec">allanos@rtvecuador.ec</a>	97643042
SECOM	Erika Pachacama	<a href="mailto:erikapachacama@gmail.com">erikapachacama@gmail.com</a>	99919911
El Comercio	Gabriela Quiroz	<a href="mailto:gquiroz@elcomercio.com">gquiroz@elcomercio.com</a>	95943218
Secom	Andree Silva	<a href="mailto:andree.silva@secom.gob.ec">andree.silva@secom.gob.ec</a>	99031351
SECOM	Ana Resabala	<a href="mailto:ana.resabala@secom.gob.ec">ana.resabala@secom.gob.ec</a>	93852780
Ecuavisa	Henry Dueñas	<a href="mailto:gduenas@ecuavisa.com.ec">gduenas@ecuavisa.com.ec</a>	97933034
Ecuador TV	Ivanna Paredes	<a href="mailto:iparedes@rtvecuador.ec">iparedes@rtvecuador.ec</a>	88982072
El Comercio	Ivonne Guzman	<a href="mailto:iguzman@elcomercio.com">iguzman@elcomercio.com</a>	84019398
Expreso	Jorge Alvarado	<a href="mailto:alvaradoj@granasa.ec">alvaradoj@granasa.ec</a>	85044377
Corape	Jorge Guachamin		92753928
Telesur	Jorge Puente		089817404 / 099230685
Radio Ondas Cañaris	Juan Soliz		72240335
Radio Sonorama	Lenin Rodríguez		96277947
SECOM	Martha Armendariz	<a href="mailto:marmendariz@secom.gob.ec">marmendariz@secom.gob.ec</a>	96000540
Diario Hoy	Luis Boada	<a href="mailto:lboada@hoy.com.ec">lboada@hoy.com.ec</a>	904312274
La Hora	Luis Cueva		93984719

NotiMex	Luis Onofa		99452767
Radio Ciudadana	Luis Quimis		98385258
TC TV	Fabricio Vela	<a href="mailto:fvela@tctelevision.com">fvela@tctelevision.com</a>	87563414
El Comercio	Marcos Vaca	<a href="mailto:mvaca@elcomercio.com">mvaca@elcomercio.com</a>	99026827
Radio Quito	María Augusta Cueva	<a href="mailto:mcueva@ecuadorradio.com">mcueva@ecuadorradio.com</a>	84870381
TC TV	David Silva	<a href="mailto:dsilva@uio.tctv.com.ec">dsilva@uio.tctv.com.ec</a>	97549213
Gama TV	Mariana Samaniego		99605332
El Comercio	Mariela Rosero	<a href="mailto:mrosero@elcomercio.com">mrosero@elcomercio.com</a>	99076338
El Telégrafo	Marielena Vaca	<a href="mailto:marielenita@hotmail.com">marielenita@hotmail.com</a>	
Radio Rumba	Marisol Castillo		86093204
TC TV	María Belén Loor		99444868
Radio Quito	Miguel Rivadeneira	<a href="mailto:rrivadeneira@ecuadorradio.com">rrivadeneira@ecuadorradio.com</a>	99725292
El Comercio	Mónica Orozco	<a href="mailto:mozco@elcomercio.com">mozco@elcomercio.com</a>	92758419
El Comercio	Nancy Verdesoto	<a href="mailto:nverdesoto@elcomercio.com">nverdesoto@elcomercio.com</a>	87591651
Telerama	Fernando Correa	<a href="mailto:fcorrea@etvtelerama.com">fcorrea@etvtelerama.com</a>	80008221
Radio Musical	Nelson Muñoz		62861435
Ecuador TV	Néstor Aguilera	<a href="mailto:naguilera@rtvecuador.ec">naguilera@rtvecuador.ec</a>	99478320
El Telégrafo	Orlando Pérez	<a href="mailto:operez@telegrafo.com.ec">operez@telegrafo.com.ec</a>	97082464
Radio Quito	Pablo Sánchez	<a href="mailto:psanchez@ecuadorradio.com">psanchez@ecuadorradio.com</a>	92669173
Periódico Popular	Patricio González	<a href="mailto:patriciopperiodista@yahoo.com">patriciopperiodista@yahoo.com</a>	97068619
Radio Sonorama	Rolando Aucatoma		96277946